



Collana Casi Aziendali n. 3/2011

**QUANDO “RAGIONARE CON I PIEDI” PUO’
ESSERE LA STRATEGIA VINCENTE: IL
CASO ASTORFLEX**

Di Fabio Antoldi, Maria Elena Dellanoce e Daniele M. Ghezzi

SOMMARIO

1. L'incontro con Astorflex.....	3
2. Storia dell'azienda.....	3
3. La nuova idea di business ed il ruolo dei Gruppi di Acquisto Solidale.....	5
4. La rete commerciale.....	8
5. L'offerta.....	10
6. Produzione tradizionale e produzione rivolta ai GAS: una scelta al bivio della contraddizione?.....	12
7. Prospettive per il futuro.....	14

Il testo di questo caso aziendale è coperto dai diritti d'autore e non può essere riprodotto, in alcuna forma, senza l'autorizzazione scritta dell'autore.

In caso di citazione in altri lavori, si prega di indicarlo in bibliografia nel seguente formato:

Fabio Antoldi, Maria Elena Dellanoce e Daniele M. Ghezzi, *Quando "ragionare con i piedi" può essere la strategia vincente: il caso Astorflex*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2011.

Il CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) è un centro di ricerca fondato nell'aprile 2006 a Cremona dalla Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È dedicato all'analisi dei percorsi di sviluppo delle imprese - soprattutto di piccole e medie dimensioni - e su questo tema svolge attività di ricerca, di formazione (rivolta a imprenditori e manager) e di affiancamento alle imprese.

CERSI - Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Via Milano 24 – 26100 Cremona

Tel. ++39 0372 499.113/138/110 Fax ++39 0372 499.133

e-mail: cersi@unicatt.it

web site: www.unicatt.it/CERSI

QUANDO “RAGIONARE CON I PIEDI” PUÒ ESSERE LA STRATEGIA VINCENTE: IL CASO ASTORFLEX

di Fabio Antoldi, Mariaelena Dellanoce e Daniele M. Ghezzi

1. L'incontro con Astorflex

Il primo incontro con Pierluigi Perinello (detto Gigi), responsabile commerciale di Astorflex, avviene in un freddo sabato di dicembre a Cremona presso i locali messo a disposizione da un'associazione di volontariato.

All'incontro sono presenti un gran numero di persone, tutte interessate alla proposta che Gigi sta per effettuare e per la quale ha trasportato un voluminoso e pesante scatolone sino al piano superiore dell'edificio.

Aperto lo scatolone, una alla volta vengono posizionate sui tavoli adiacenti alle pareti tutte le scarpe realizzate da Astorflex, piccola azienda calzaturiera di Castel D'Ario, in provincia di Mantova, del cui recente notevole successo Gigi, insieme al titolare Fabio Travenzoli, è stato fautore.

Dopo una breve ed interessante premessa relativa all'attività di Astorflex ed al modo in cui essa opera all'interno del mercato italiano, Gigi offre la possibilità ad ognuno dei presenti di testare con mano la particolarità delle calzature ed apprezzarne la qualità dei pellami e delle materie prime. Ma cosa distingue Astorflex dalle altre aziende produttrici di scarpe, anche di grandi marche? E chi sono le persone riunite all'interno della sala, entusiaste per la possibilità di acquistare quei prodotti?

2. Storia dell'azienda

Astorflex è una piccola impresa calzaturiera con sede a Castel d'Ario, nella provincia di Mantova. Le sue origini risalgono al 1879, anno in cui Ferdinando Travenzoli dà vita a un piccolo laboratorio manifatturiero per la realizzazione di zoccoli di legno e pelle (i cosiddetti “sgalmare”), ampiamente diffusi all'interno del territorio mantovano di fine Ottocento.

Nei decenni successivi, l'attività di famiglia è portata avanti con passione da Daniele, figlio di Ferdinando, al quale, intorno alla metà del 1900, succede Alfredo Travenzoli, padre di Fabio.

Sotto la guida di Alfredo l'azienda, che impiega circa 10 dipendenti, si specializza nel confezionamento di polacchini, scarpe casual con lacci realizzate con lavorazione IDEAL, basata su una cucitura esterna a bordo suola. Tale produzione è orientata, in prevalenza, a soddisfare le commesse di importanti grossisti nazionali ed internazionali, realizzando calzature sia a marchio proprio che per conto di terzi.

Intorno alla fine degli anni Ottanta, il figlio di Alfredo, Fabio, allora diciannovenne, decide di entrare in azienda per supportare il padre nella gestione dell'attività, che è prevalentemente di fornitura

come conto-terzista per le grandi multinazionali del settore, senza alcuna distinzione né dal punto di vista delle innovazioni del processo produttivo né dal punto di vista della qualità del prodotto.

Quattro anni dopo, a seguito della prematura scomparsa del padre, Fabio si trova a dover gestire autonomamente l'azienda e a dover intraprendere scelte strategiche complesse, nel tentativo di svilupparne il giro d'affari ed accrescere il vantaggio competitivo. Con il supporto della moglie, egli inizia a frequentare corsi di amministrazione e contabilità, investendo ingenti capitali per favorire e sostenere lo sviluppo dell'azienda di famiglia.

Nei primi anni Novanta, Astorflex arriva a produrre oltre 1200 paia di scarpe al giorno, con un fatturato complessivo di circa 100 milioni di lire ed un organico che nel frattempo ha raggiunto i circa 15 addetti. La forte fase di espansione viene a crearsi anche grazie alla collaborazione di aziende satelliti localizzate nei territori limitrofi, con le quali Fabio instaura contratti di fornitura.

Astorflex, infatti, da sempre specializzata nella realizzazione di polacchini in pelle, necessita di un supporto alla produzione che garantisca la creazione di un campionario più ampio per implementare l'offerta. L'indotto presente nel territorio mantovano funge da naturale riferimento per l'attività di Astorflex, la quale continua a vendere i propri output per grandi catene internazionali del calibro di Bata.

Tuttavia, gli anni appena descritti coincidono anche con l'apertura dei mercati dell'Est Europa i quali, a seguito della caduta del muro di Berlino, divengono una nuova opportunità commerciale per le imprese nazionali. Essi, infatti, da un lato consentono di ampliare il bacino di potenziali consumatori, ma dall'altro garantiscono l'opportunità di attingere da un altrettanto ampio bacino di manodopera a basso costo.

Molte imprese italiane del settore calzaturiero iniziano a delocalizzare le proprie unità produttive all'estero, consapevoli delle potenzialità offerte da un mercato del lavoro meno oneroso, che consente loro di incrementare i profitti grazie alla significativa riduzione dei costi di produzione.

Fabio, pressato dalla crescente richiesta di prezzi bassi da parte dei suoi clienti e conscio della sempre più limitata redditività del suo settore e dell'impossibilità di procedere a grossi investimenti in attrezzature, decide di affacciarsi ai paesi dell'Est, affidando a piccoli laboratori romeni la realizzazione della fase più complessa ed onerosa del proprio ciclo produttivo: la produzione della tomaia.

Il taglio e la cucitura della pelle fino a formare la tomaia – ossia la parte superiore della scarpa a cui verrà successivamente applicata la suola – rappresentano infatti il procedimento maggiormente complesso, e dunque più costoso, nella creazione di una calzatura. Tali operazioni, avendo bisogno di grande abilità, devono necessariamente essere effettuate da personale qualificato che sappia evitare, con capacità ed attenzione, i numerosi difetti e imperfezioni che caratterizzano la superficie del materiale.

Fabio però si accorge ben presto che queste aziende fornitrici estere, sebbene competitive sotto il profilo del prezzo, non risultano tuttavia altrettanto competitive dal punto di vista della qualità e dell'affidabilità. I numerosi furti di pellame e di prodotti finiti, i tempi di consegna eccessivamente

elevati e la scarsa qualità che in taluni casi determina l'esigenza di riconfezionare nuovamente i prodotti in Italia, lo spingono quindi ad abbandonare la strategia inizialmente perseguita, per investire, questa volta direttamente, risorse economiche all'interno di un'impresa romana.

Grazie all'intervento di un imprenditore italiano operante nel settore, e costretto a cessare la propria attività calzaturiera in Italia a causa della concorrenza estera, Fabio acquisisce una piccola impresa romana con circa 20 dipendenti, della quale diviene socio unitamente all'amico imprenditore.

Questa dunque, strutturata come una "sede distaccata" dell'impresa mantovana, effettua la propria attività manifatturiera a servizio esclusivo delle commesse procurate da Astorflex, per la quale svolge sostanzialmente il solo confezionamento delle tomaie.

Grazie a questa soluzione, i prodotti realizzati dalla sede estera risultano competitivi e sono quindi commercializzati all'interno di negozi in franchising come Scarpe&Scarpe, Bata e Gival, con un prezzo solitamente non superiore ai 35 Euro.

Nel frattempo, tuttavia, la globalizzazione dei mercati riduce sempre di più la profittabilità delle imprese calzaturiere, che sono schiacciate, da un lato, dalla politica aggressiva dei prezzi attuata dai grossisti e, dall'altro, dall'inaffidabilità di fornitori eccessivamente costosi e qualitativamente scadenti.

Tabella 1: La crescita del fatturato di Astorflex nel decennio 1999-2009

	1999	2009
Fatturato (Euro)	25.000	5.000.000

Dal 2004 la forte dipendenza dai grossisti inizia a produrre i propri effetti, percepibili nel progressivo assottigliamento dei margini di profitto aziendali. Sebbene, infatti, i costi di produzione vengano costantemente ridotti, grazie alla presenza della sede operativa estera in grado di calmierare fortemente la voce relativa al costo del lavoro, la redditività dell'impresa continua a peggiorare, facendo paventare addirittura la possibilità di ricorrere alla Cassa Integrazione per i dipendenti.

3. La nuova idea di business ed il ruolo dei Gruppi di Acquisto Solidale

Da questo momento di difficoltà nasce il nuovo progetto imprenditoriale di Astorflex, di cui Pierluigi Perinello diventa importante protagonista.

Gigi, oltre ad essere un agente di commercio impegnato da oltre venti anni nella vendita di materie prime per l'industria calzaturiera, è legato da un profondo rapporto di amicizia con Fabio, nato con l'ingresso di quest'ultimo all'interno di Astorflex a seguito della morte prematura del padre Alfredo.

In quanto venditore di un importante fornitore delle imprese calzaturiere, Gigi sente in prima persona la crisi che sta interessando l'intero comparto e le conseguenze che la globalizzazione sta producendo all'interno del settore, avendo subito a sua volta un calo del proprio fatturato di vendita di oltre il 50%. Capisce dunque che è necessario attuare una svolta, indirizzata a sovvertire le

dinamiche che vedono le PMI calzaturiere sub-fornitrici esposte al potere contrattuale delle grandi multinazionali della distribuzione organizzata. Secondo Gigi è necessario volgere l'attenzione a nuovi consumatori e a nuovi canali di vendita, creando un'idea di business che coniughi la soddisfazione del cliente finale con la profittabilità, equa e trasparente, delle imprese.

La filosofia appena descritta pone al centro dell'attenzione:

- il consumatore finale
- il prodotto
- la relazione di "fiducia" che intercorre tra quest'ultimo e le imprese produttrici.

L'intuizione in generale è che il consumatore soddisfatto, consapevole di acquistare un prodotto ad alto valore aggiunto, è anche disposto a conferire un premium price aggiuntivo all'impresa realizzatrice, purché questa attui una politica trasparente di salvaguardia dell'ambiente, e di attenzione ai temi sociali ed etici legati a lavoro, allo sfruttamento delle risorse e dei capitali.

Più in particolare, l'approccio al consumo ed all'acquisto appena descritto coincide con la filosofia abbracciata dai c.d. Gruppi di Acquisto Solidale (G.A.S.), il cui sviluppo all'interno del tessuto socio-economico italiano ha vissuto una fase di forte espansione.

Il GAS è un gruppo di persone con un duplice scopo, economico e sociale: effettuare acquisti collettivi di beni o servizi allo scopo di beneficiare della maggiore forza contrattuale determinata dal fare rete ed ottenere vantaggi in termini di prezzo, ma –soprattutto- fare questi acquisti in modo critico e solidale.

Essi, infatti, orientano le scelte di consumo ed acquisto verso i piccoli agricoltori locali, verso i produttori di eccellenze eno-gastronomiche, verso le popolazioni più povere della terra o verso coloro che hanno subito le conseguenze di uno sviluppo basato esclusivamente sul profitto e sullo sfruttamento delle risorse ambientali.

Le scelte d'acquisto sono dunque indirizzate verso:

- **produttori locali**, così da ridurre l'inquinamento determinato dal trasporto ed applicare una scelta di consumo basata sul c.d. KM zero;
- **piccoli produttori**, il cui scopo non è quello di puntare sui grandi volumi ma sulla qualità dell'offerta, realizzata grazie ad un modesto sfruttamento di terreno, manodopera e capitali;
- **produzioni biologiche**, realizzate senza l'impiego di pesticidi, diserbanti né fertilizzanti chimici, ma volte allo sfruttamento consapevole del terreno ed al riciclo e riutilizzo degli scarti di produzione.

La nascita dei GAS è riconducibile agli anni Novanta e nello specifico al 1993 quando a Verona viene organizzato il Convegno: *"Quando l'economia uccide bisogna cambiare"*.

Gli spunti di riflessione lanciati dal suddetto convegno portano all'elaborazione dei c.d. "Bilanci di Giustizia", una campagna formulata per sensibilizzare le famiglie, intese come soggetti micro-economici, a strutturare in modo differente i propri consumi ed a gestire efficacemente i propri risparmi.

Nel 1994 nasce a Fidenza il primo Gruppo di Acquisto solidale e nel 1996 il Centro Nuovo Modello di Sviluppo di Vecchiano (PI) pubblica la prima edizione della "Guida al Consumo Critico". Tale guida, inizialmente indirizzata alle imprese, si prefiggeva l'intento di modificare i comportamenti delle stesse rispetto ai temi che in quel determinato momento storico erano ritenuti maggiormente rilevanti: lo squilibrio Nord-Sud, il rispetto dei diritti dei lavoratori e lo stop alla corsa agli armamenti. Nel 1997 nasce la rete nazionale dei Gruppi di Acquisto Solidale per collegare i GAS che nel frattempo si erano notevolmente diffusi all'interno del tessuto nazionale. Dieci anni dopo, nel 2007, la rete nazionale dei gruppi riunisce ben 313 gruppi (senza contare quelli non censiti, ma che svolgono comunque la propria attività all'interno del territorio).

La grande diffusione di questi gruppi collettivi di acquisto si spiega con l'esigenza di individuare un modo alternativo di impiegare le risorse finanziarie disponibili, nel tentativo di indirizzarle verso prodotti ad alto valore aggiunto. Quest'ultimo assume una connotazione sociale e non solo meramente economica, rivolta a capovolgere, o quanto meno a mettere in discussione, uno stile di vita basato su uno sfruttamento troppo intensivo ed iniquo del patrimonio economico ed ambientale. Oggi i temi approfonditi si sono notevolmente ampliati e la Guida al Consumo Critico continua ad essere pubblicata con lo scopo di mettere in luce le innumerevoli problematiche legate al ciclo dei rifiuti, all'utilizzo di risorse pubbliche quali l'acqua o il suolo e alle nuove fonti energetiche.

Parallelamente, la gamma di prodotti acquistati dai GAS si è costantemente ampliata, abbracciando non solo il settore alimentare (tipicamente olio, pasta, frutta e ortaggi, ecc.), ma anche quello della cura della persona e della casa o dell'abbigliamento.

Anche l'acquisto di scarpe ed indumenti non può non tenere conto delle esigenze di eco-compatibilità ed eco-sostenibilità delle produzioni e, proprio questo presupposto funge da leva per strutturare una nuova idea di business.

Gigi Perinello fa parte del GAS di Padova e, forte dell'esperienza maturata all'interno di questo gruppo, propone a Fabio di indirizzare la produzione verso questo nuovo canale. Naturalmente il prodotto doveva essere riletto alla luce del forte portato valoriale sotteso alle pratiche di acquisto collettivo, le quali vanno oltre l'accezione prettamente economica della riduzione di prezzo, ma che puntano invece ad approfondire le dinamiche relative alla fabbricazione e all'acquisto di beni.

La proposta avanzata da Gigi è quella di creare una scarpa in "chiave GAS", che racchiuda dunque tutti i principi di equità ed eco-sostenibilità propri di questa filosofia di consumo. La scelta cade sul modello "storico" realizzato da Astorflex e cioè sui polacchini con lacci. Fabio, inizialmente scettico, alla fine si lancia con entusiasmo nel nuovo progetto imprenditoriale, apportando tutta la sua esperienza e professionalità nella creazione del modello.

I materiali utilizzati sono innanzitutto pellami di prima scelta, il cui taglio e la cui cucitura vengono affidate all'esperienza di alcuni dipendenti storici dell'azienda mantovana. L'assemblaggio della scarpa è effettuato con solventi e colle ad alto contenuto di acqua, in modo da ridurre al minimo l'impiego di sostanze chimiche che possano, al contatto con i piedi, recare danno alla pelle.

La prototipazione è lunga e difficile, ma finalmente, nel Novembre 2008, le prime scarpe Astorflex vengono proposte al GAS di Padova di cui Gigi è socio, con lo scopo di testare la risposta dei consumatori. Il prezzo di commercializzazione, pari a 36 Euro, viene espresso in modo chiaro, secondo la cosiddetta Etichetta Trasparente, grazie alla quale si determinano puntualmente tutte le voci di costo che compongono il processo produttivo, dalla materia prima alla manodopera, alle quali si somma la remunerazione per l'azienda. In altre parole, viene illustrato chiaramente e in dettaglio ai compratori da dove nasce il prezzo dell'articolo di cui stanno valutando l'acquisto.

Tabella 2: Le “etichette trasparenti” degli articoli invernali Astorflex, listino GAS e clienti privati
(Fonte: sito aziendale)

G.A.S.	
ETICHETTA TRASPARENTE	
MANODOPERA	EURO 5,40
MATERIA PRIMA	EURO 6,90
SPESE GENERALI	EURO 2,30
UTILE LORDO	EURO 3,80
COMMERCIALIZZAZIONE	EURO 1,60
I.V.A.	EURO 4,00
TOT. EURO 24,00	
PRIVATI	
ETICHETTA TRASPARENTE	
MANODOPERA	EURO 5,40
MATERIA PRIMA	EURO 6,90
SPESE GENERALI	EURO 2,30
UTILE LORDO	EURO 7,50
COMMERCIALIZZ.	EURO 1,90
I.V.A.	EURO 4,80
TOT. EURO 28,80	

Il successo è immediato e in pochissimi giorni il GAS di Padova ordina più di 600 paia di scarpe.

4. La rete commerciale

Il consenso ottenuto dal GAS di Padova funge da stimolo per continuare ad implementare la produzione. Astorflex necessita tuttavia di dar vita a un canale commerciale per raggiungere i suoi potenziali nuovi clienti di riferimento rappresentati, potenzialmente, da tutte le associazioni di consumatori organizzate mediante gruppi di acquisto. Per questa ragione, Gigi e Fabio si attivano per contattare direttamente Carta, la rivista dei movimenti sociali più famosa in Italia, con lo scopo di pubblicare una pagina pubblicitaria per promuovere la loro iniziativa imprenditoriale.

La proposta viene accettata e una sera, durante una cena con alcuni amici davanti ad una buona bottiglia di vino, Fabio e Gigi coniano il fortunato slogan “Ragioniamo con i piedi”.

La locandina pubblicitaria viene pubblicata nella quarta di copertina della rivista, dando grandissima visibilità all’azienda all’interno della rete organizzata dei GAS.

Figura 1: Il messaggio pubblicitario pubblicato da Astorflex sulla rivista “Carta”



Ben presto però ci si rende conto che proporre ai GAS solamente polacchini è limitativo, e che una volta aperto il canale, conviene ampliare la gamma. Il progetto innovativo della piccola azienda mantovana viene quindi sostenuto dalla creazione di nuovi modelli di calzature, e l’offerta aggiunge ai polacchini le infradito, scarpe per bambino, pantofole e sandali, sempre realizzati con pelli di alta qualità, materie prime naturali e processi di lavorazione rispettosi dell’ambiente. Riuscire in ciò non è affatto compito banale, perché le materie prime necessarie non sono di uso comune nell’industria calzaturiera; servono partner specializzati.

E’ così quindi che durante la difficile fase di prototipazione delle nuove calzature, Fabio e Gigi incontrano Vieri Favilli, imprenditore toscano proprietario della conceria Itaca di Ponte a Egola (PI). Itaca è una delle poche aziende italiane ad effettuare ancora la concia lenta al vegetale. Tale pratica prevede l’immersione delle pelli, per almeno 40 giorni, in vasche con concentrazioni di tannini vegetali differenti, tra cui legno di castagno e mimosa. La macerazione garantisce la lenta colonizzazione delle pelli ad opera dei pigmenti di colore, conferendo una colorazione assolutamente naturale, senza l’impiego di cromo, l’elemento che più di ogni altro determina l’insorgenza di allergie ed arrossamenti e che, in fase di smaltimento, determina enormi danni ambientali.

Itaca, dunque, riesce a conciliare la tecnologia moderna con le più antiche tradizioni conciarie toscane. Il ritorno alle origine avviene circa tre anni fa, quando il titolare decide di cambiare totalmente il ciclo produttivo con il quale venivano confezionate le pelli per l'industria calzaturiera e degli accessori. Questa, infatti, chiedeva con sempre maggiore insistenza la produzione di pellami perfetti, assolutamente privi di ogni difetto estetico, per il cui trattamento venivano utilizzate sostanze altamente inquinanti che snaturavano la vera essenza del fiore più pregiato delle pelli. Da quel momento, Itaca orienta la propria filosofia aziendale verso la creazione di pellami naturali e totalmente biodegradabili, poiché realizzati con sostanze vegetali.

Figura 2: Logo della conceria Itaca



L'incontro tra Vieri e i titolari di Astorflex fa scaturire un'immediata collaborazione, che si concretizza nella fornitura di pellami per la realizzazione delle calzature per la stagione estiva: i pregiati pellami di Itaca vengono per l'appunto impiegati per la creazione delle nuove infradito, di sandali e polacchini estivi. Il ciclo virtuoso innescato dal progetto GAS consente di dare nuova linfa anche all'azienda toscana (che ha nel frattempo assunto tre nuovi addetti), la quale si trovava a lottare con una realtà produttiva nazionale strutturata attorno all'utilizzo di prodotti chimici altamente inquinanti.

Contemporaneamente Fabio, sempre più soddisfatto del nuovo canale di vendita, investe ulteriori risorse economiche per l'acquisto di macchinari ed attrezzature, implementando parallelamente l'organico dei dipendenti e favorendone l'accrescimento delle competenze professionali grazie a corsi di taglio e cucitura delle tomaie.

5. L'offerta

Nel settembre 2009 l'azienda è dunque pronta a dare inizio alla produzione "su larga scala" delle nuove calzature, con una gamma che comprende più modelli proposti entro nella fascia di prezzo 35-70 euro:

- ECOFLEX CAMOSCIO: polacchine con lacci unisex nei colori Ebano, Muschio, Avio, Blu, Antilope e Whiskey, realizzate con pellami conciati al vegetale e suola in para (prezzo 50,00 Euro);
- ECOFLEX TELA: placchino con tomaia in cotone, fodera e soletto interno con cuoio pieno fiore e suola in para (Prezzo 50,00 Euro);

- ECOFLEX PELLE CENTRIFUGATA: placchino di pelle bovina conciata e centrifugata a rendere il pellame maggiormente resistente (58,00 Euro);
- FRANKYFLEX: polacchini dotati di plantare più ampio e confortevole che tuttavia, a detta dei creatori, va in un certo senso a discapito del design (prezzo 58,00 Euro);
- CLOE: ballerina a pianta larga realizzata con lavorazione Ideal in colore Lilla, Ecrù e Salvia (62,00 Euro);
- PARIDE: scarpa sportiva “pensata per i giovani e i giovani dentro” realizzata mediante lavorazione “Bologna”: cucitura interna fatta a mano che la rende estremamente morbida e flessibile, nei colori Lilla, Ecrù, Tabacco, Salvia e Navy (prezzo 69,00 Euro);
- QUERCIA: sandali commercializzati unicamente nel periodo estivo e realizzati con pelli conciata al vegetale e primo fiore (la parte più pregiata della pelle bovina viene rivolta a contatto con il piede così da essere maggiormente traspirante), realizzate in diverse colorazioni (prezzo 43,00 Euro);
- QUERCINA: sandali quercia per i consumatori più piccoli (38 Euro)
- BABYFLEX: placchino unisex per bimbo con velcro, proposto in diverse colorazioni;
- ERMES: sandalo due buchi realizzato con lavorazione Ideal in diversi colori (prezzo 43,00 Euro);
- ACERO: infradito estivo realizzato sul modello quercia (36,00 Euro)

Figura 3: Le immagini dei modelli Ecoflex (a sinistra) e Quercina (a destra)



Le calzature vengono commercializzate attraverso l'attività “promozionale” effettuata da Gigi, che gira tutto il nord Italia con una agenda fitta di incontri con i GAS: questi, infatti, inizia una consistente operazione divulgativa volta a far conoscere il prodotto all'interno di tutti i GAS presenti sul territorio nazionale che si erano dimostrati particolarmente interessati a testare con mano i prodotti Astorflex. Intervenendo agli incontri organizzati con i diversi GAS italiani, Gigi descrive la loro idea imprenditoriale ed il grande progetto sotteso alla produzione delle calzature Astorflex: garantire ai consumatori un prodotto di alta qualità, realizzato interamente in Italia con materiali

naturali, allo scopo di tutelare l'ambiente e la salute dei consumatori finali stessi. Inoltre, il progetto di Astorflex intende invertire la relazione che intercorre tra grande distribuzione ed imprese fornitrici, basata su una politica aggressiva di prezzo che limita la redditività delle stesse e non tiene conto della qualità finale dei prodotti commercializzati. E per spiegarlo meglio racconta proprio come i prezzi bassi imposti dai distributori abbiano costretto in passato Astorflex a delocalizzare la produzione in Romania e come, invece, questi nuovi prodotti le permettano di ottenere una equa remunerazione sia del proprio lavoro che dei suoi diretti fornitori.

Questa strategia di comunicazione sembra proprio dare ben presto i frutti sperati; in poco meno di otto mesi, infatti, l'azienda vende nel canale GAS circa 12000 paia di scarpe, innescando una straordinaria reazione a catena che culmina, nel Luglio 2008, con l'interessamento della redazione di Report, la famosa trasmissione televisiva di RAI3 condotta da Milena Gabanelli.

Nel servizio relativo alle "GoodNews", andato in onda il 1° Novembre 2009, Milena Gabanelli ed i giornalisti del programma mettono in luce l'incredibile sforzo attuato dall'impresa nel sovvertire le regole di mercato e diffondere una filosofia di consumo critico e consapevole.

Il giorno seguente la messa in onda del servizio, la casella di posta elettronica di Gigi viene letteralmente inondata di e-mail inviate da persone interessate ad acquistare i prodotti. Astorflex si era preparata alla stagione invernale mettendo a magazzino circa 4-5.000 paia di polacchini, con la speranza di chiudere la stagione a circa 10.000 paia; in realtà, anche grazie alla inaspettata "vetrina" televisiva Report, a metà stagione aveva già toccato quota 18.000 paia!

6. Produzione tradizionale e produzione rivolta ai GAS: una scelta al bivio della contraddizione?

L'enorme successo ottenuto da Astorflex ha dirette ed importanti ripercussioni sulla strategia aziendale della società. Innanzitutto, esso consente a Fabio di svincolare la propria attività imprenditoriale dai rapporti contrattuali con le grandi multinazionali del settore interessate alla mera competizione in termini di prezzo; evitando queste dinamiche, l'azienda intende ora rivolgersi direttamente ai consumatori finali.

Ciononostante, il nuovo canale di vendita incide tuttavia per il solo 30% sul fatturato totale, mentre il 70% dello stesso è ancora fortemente legato ai contratti commerciali stipulati con i grossisti internazionali, e risulta sostanzialmente generato dalla produzione di scarpe a basso costo confezionate nello stabilimento produttivo estero.

Ciò può determinare, agli occhi del consumatore "inesperto", una evidente contraddizione basata sulla contemporanea presenza di due tipologie di prodotto, presumibilmente analoghe, ma in realtà del tutto differenti: i polacchini venduti all'interno del canale GDO ad un prezzo di poco superiore ai

25 Euro, ed i polacchini in chiave GAS commercializzati all'interno del canale dei Gruppi di Acquisto e venduti ad un prezzo di circa 50 Euro¹.

Tale contraddizione può essere compresa unicamente entrando nel merito del progetto imprenditoriale sviluppato da Gigi e Fabio: esso, attualmente, si articola in una dualità produttiva che genera due linee di prodotto differenti, le quali vengono tuttavia commercializzate attraverso il medesimo marchio. La scelta di impiegare un unico marchio, con il quale proporsi ai consumatori, è sostenuta strenuamente da Gigi Perinello il quale desidera affacciarsi sul mercato con la massima trasparenza e serietà.

Secondo Gigi, infatti, il presente di Astorflex è il seguente: una realtà produttiva che intende svincolare la propria attività dalle regole dettate dalla grande distribuzione, ma che tuttavia ha bisogno di tempo per rendersi effettivamente "autonoma" e affrancarsi da questo canale. Il progetto GAS sta certamente vivendo una fortissima fase di espansione, ma tuttavia non è ancora in grado di sostenere l'intera struttura dei costi dell'azienda. Nel futuro c'è dunque la volontà di abbandonare progressivamente la produzione tradizionale, ma attualmente lo sforzo economico sostenuto da Fabio non può essere ancora totalmente sorretto dai ricavi ottenuti esclusivamente dal nuovo canale di vendita.

Di recente, tuttavia, il dualismo caratterizzante l'attività produttiva di Astorflex ha generato una serie di incomprensioni sfociate nella pubblicazione, all'interno del sito web della rivista Carta, di alcuni articoli particolarmente critici nei confronti dell'azienda di Castel D'Ario.

Alcuni consumatori si sono infatti dichiarati molto turbati dall'apparente "doppia natura" dell'azienda, la quale da un lato incentra la produzione nazionale su importanti principi etici ed ambientali, ma dall'altro prosegue nel confezionamento di prodotti low cost impiegando manodopera a basso costo e sostanze chimiche altamente inquinanti. Ciò che tuttavia emerge dall'analisi del progetto imprenditoriale di Fabio e Gigi è la volontà di sovvertire l'approccio all'acquisto, individuando nuovi canali di vendita e creando prodotti ad alto valore aggiunto per consumatori critici, non sensibili ai cambi repentini delle mode ed attenti al proprio benessere e alla propria comodità.

Purtroppo, il passato di un'azienda e le scelte che essa ha effettuato non possono essere cancellate con un semplice colpo di spugna, soprattutto se ci si sofferma ad analizzare le conseguenze che un drastico mutamento delle stesse può avere sulla compagine dei lavoratori. Fabio dunque non nasconde ai propri clienti la presenza di un doppio binario sul quale l'azienda si sta muovendo, consapevole che il solo canale GAS non può garantire ricavi sufficienti per coprire l'intera struttura dei costi e dare occupazione ai suoi numerosi dipendenti. Almeno per il momento.

Tuttavia, la diffusione delle scarpe ecologiche all'interno del canale GAS sta portato grandi soddisfazioni personali ai titolari, che li ripagano delle incomprensioni emerse con alcuni dei lettori della rivista e rappresentano un forte stimolo a continuare con sempre maggior convinzione nella strada intrapresa.

¹ Prezzo per i consumatori privati

In riferimento a ciò, Gigi evidenzia come molti clienti soddisfatti abbiamo contattato direttamente l'azienda, inviando e-mail entusiaste per ringraziare i fautori di questo progetto innovativo e complimentarsi per la qualità delle calzature e del benessere che esse garantiscono.

L'incremento del giro d'affari ha generato nuove risorse finanziarie che sono state in parte investite direttamente in azienda e in parte riversate ai dipendenti, i quali hanno ottenuto un riconoscimento salariale per l'ottimo lavoro svolto e premi di produzione volti ad incrementare l'efficienza del processo produttivo.

Anche il sito internet aziendale è stato ridisegnato alla luce delle caratteristiche espresse da questo nuovo modo di fare business: alle classiche sezioni dedicate alla storia, alla filosofia aziendale ed ai prodotti si è aggiunta una sezione dedicata alla rassegna stampa ed una bacheca degli eventi grazie ai quali la società è in grado di dialogare direttamente con i propri clienti, informandoli delle manifestazioni ed ei convegni ai quali questi possono trovare l'azienda.

A quanto sino ad ora descritto si somma l'innovativa sezione dedicata all'e-commerce mediante la quale ciascun cliente, privato o appartenente ad un GAS, può acquistare comodamente da casa le calzature Astorflex. Naturalmente, il trattamento riservato ai Gruppi di Acquisto è privilegiato e consiste in una scontistica sul prezzo del singolo prodotto e sul pagamento mediante bonifico alla consegna (a fronte di un pagamento in contrassegno, con bonifico anticipato o carta di credito riservate ai clienti "privati").

L'acquisto collettivo prevede un ordine di almeno 6 paia di scarpe e l'identificazione per godere delle suddette agevolazioni avviene in modo del tutto interattivo, grazie alla compilazione delle apposite schede pubblicate all'interno della sezione "registrati" del sito web.

In questo modo, l'utente privato o appartenente ad un GAS può autonomamente effettuare i propri ordini, ai quali saranno applicate le spese di spedizione commisurate alla quantità di prodotto acquistati: dai 9 Euro per il singolo paio di calzature, sino ai 1,50 Euro/paia per acquisti superiori alle 9 paia di calzature (supplementi per i clienti che risiedono in Sicilia e Sardegna).

Astorflex, inoltre, per agevolare ulteriormente l'utente finale mette a disposizione sul proprio sito le sagome, c.d. DIME, per il calcolo del numero corretto della calzata. Cliccando sul link apposito, è possibile stampare su foglio A4 le sagome, così da calcolare il proprio numero di calzatura Astorflex.

7. Prospettive per il futuro

La costruzione del nuovo sito internet che garantisce la possibilità di raggiungere un numero più ampio di clienti rappresenta il segno più tangibile della volontà di accrescere la propria presenza sul territorio. Il futuro di Astorflex, dunque, punta ad una rifocalizzazione della strategia aziendale, indirizzando le risorse economiche e gli investimenti alla produzione italiana, cercando di abbandonare gradatamente le produzioni low-cost effettuate all'estero.

In quest'ottica di investimento su prodotti di maggior qualità realizzati interamente in Italia si è inserita la nuova collezione della scorsa primavera-estate. Astorflex, infatti, grazie alla collaborazione con alcune imprese calzaturiere del territorio, ha lanciato nuovi modelli di calzature, quali i mocassini da uomo e da donna realizzati con para e pellami naturali, proposti in diverse tonalità.

Come accennato, l'ampliamento della gamma di calzature è realizzata mediante la collaborazione delle imprese locali. Questo ha permesso la "sopravvivenza" di almeno tre piccoli laboratori artigiani della zona, altrimenti costretti alla chiusura e alla messa in mobilità dei propri addetti. Si vengono così a preservare anche delle competenze produttive tradizionali, dalla cui applicazione Astorflex sta derivando nuovi accessori, come cinture e fusciasche, che hanno ulteriormente arricchito il catalogo prodotti.

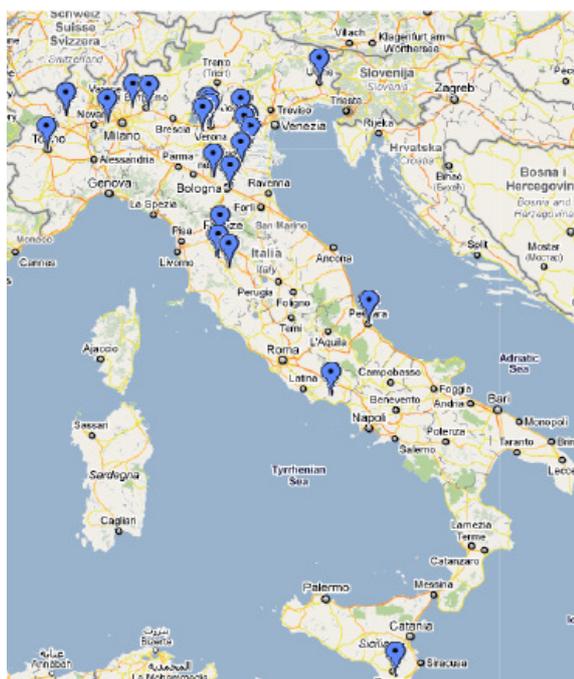
Il progetto di Astorflex sta infatti dando nuova vitalità ad un indotto ormai relegato al semplice contoterzismo verso importanti grossisti mondiali. In diversi casi sono gli imprenditori stessi ad avanzare le proprie idee a Gigi e Fabio, chiedendo loro di farsi intermediari e portavoce, per aiutarli nell'individuare canali di vendita alternativi.

**Figura 4: L'ultimo modello interamente ecologico lanciato da Astorflex
(con indicazione dei fornitori di ogni singolo componente)**



Accanto a questi, però, rimane fondamentale il ruolo dei GAS che deve diventare sempre più per l'azienda di Castel d'Ario un interlocutore di riferimento a tutto tondo, sia come canale commerciale che come veicolo di promozione dei prodotti attraverso il tanto efficace strumento del passaparola. Al momento, infatti, non sono molte le botteghe ove è possibile acquistare le calzature Astorflex, e come si evince dalla mappa sottostante, ampie fette del nostro paese, soprattutto nelle zone meridionali, risultano completamente scoperte. Si tratta, infatti, di poco più di una ventina di negozi, che trattano quasi esclusivamente prodotti bio o appartenenti al mercato dell'equo-solidale.

Figura 5: Mappa dei rivenditori dei prodotti Astorflex.



In Astorflex si dicono sicuri della bontà della strategia adottata, e della strada finora intrapresa ma che deve continuare ad essere percorsa con sempre più determinazione. Suona quasi come una sfida alla concorrenza il chiedersi “Chi – come affermano quasi all’unisono Gigi e Mauro - avrà la capacità, o la voglia, di andare presso oratori, sedi di partiti, comitati di quartiere ecc. ad incontrare potenziali clienti spiegando loro la filosofia di Astorflex, con la medesima totale trasparenza e sincerità che ci contraddistingue?”

Ecco dunque come i fautori del successo di Astorflex guardano al futuro, con un progetto che, seppur complesso e ambizioso, è al contempo carico di valori. Il loro desiderio, infatti, sarebbe quello di dar vita a una rete di aziende, a formare quasi un distretto, che siano in grado non solo di realizzare e commercializzare prodotti di alta qualità, svincolati dalle mode e dalla pubblicità, ma anche di rivolgersi a consumatori attenti a spendere efficientemente il proprio denaro, soddisfacendone appieno le loro richieste. Tutto questo sistema, non da ultimo, dovrà altresì garantire alle aziende la giusta remunerazione dei capitali investiti, a ricompensa del cosiddetto rischio imprenditoriale di cui si sono fatte carico.

Una filosofia questa, o se vogliamo chiamarla il “modello Astorflex”, che può essere perfettamente applicato a qualsiasi altro comparto manifatturiero legato alla moda, abbigliamento e accessori, purché sia la trasparenza e la chiarezza nei confronti del cliente finale a parlare per le aziende che intendono adottarlo.

Gigi e Fabio, infatti, non hanno mai nascosto, né intendono celare le discussioni che si sono generate attorno alla propria realtà produttiva e le importanti decisioni che ne caratterizzeranno il futuro; ma probabilmente è proprio questa la chiave del loro successo.

COLLANA CASI AZIENDALI

Titoli pubblicati:

1. Andrea Mezzadri, *Percorsi di sviluppo e successione imprenditoriale nella piccola impresa: il caso Legatoria Venturini*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2007, luglio 2007.
2. Mauro Stagni, *Le strategie di crescita di una media impresa dolciaria: caso Sorini S.p.A.* Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007, ottobre 2007.
3. Mauro Stagni, *Analisi strategica dell'industria del cioccolato*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2007, ottobre 2007.
4. Alessandra Todisco, *La responsabilità sociale nelle PMI: il caso Oleificio Zucchi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2007, ottobre 2007.
5. Elisa Tavelli, *La strategia di focalizzazione evoluta per una PMI: il caso Level*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2007, ottobre 2007.
6. Andrea Mezzadri, *Governare lo sviluppo dell'impresa familiare: il caso del Gruppo Quadri*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2008, gennaio 2008.
7. Daniele M. Ghezzi, *Strategia d'impresa e visione sociale: il caso coop Iris-Pasta Nosari*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2008, gennaio 2008.
8. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Collaborare tra Pmi per competere con successo sui mercati: il caso del consorzio Premax*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2008, dicembre 2008.
9. Andrea Mezzadri, *Caso Gambarelli*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2009, maggio 2009.
10. Benedetto Cannatelli, *Quando la "performance" conta: il caso Cap It* Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2009, giugno 2009.
11. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Una strategia di innovazione che sa conquistare le montagne: la formula imprenditoriale di Camp*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2009.
12. Daniele M. Ghezzi, *Lo sviluppo di una formula imprenditoriale di successo: il caso Illycaffè*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2009.
13. Daniele M. Ghezzi, *Strategia di crescita esterna nel settore alimentare: il caso Leaf Italia*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2009.

14. Daniele M. Ghezzi, *L'internazionalizzazione accelerata come "vocazione": il caso COIM*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2009.
15. Maria Elena Dellanoce e Daniele M. Ghezzi, *Strategie competitive in settori maturi: il caso Centro Latte Bonizzi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2010.
16. Melania Ferri e Daniele M. Ghezzi, *Innovazione strategico-organizzativa nel settore dei trasporti: il caso Trasporti Pesanti Tullio Storti & C. srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2010.
17. Elisa Capelletti e Daniele M. Ghezzi, *Creatività e innovazione come segreti del successo: il caso Piscine Laghetto*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2010.
18. Fabio Antoldi, Benedetto Cannatelli e Caterina Gjojelli, *Un'impresa "di serie A": il caso WY GROUP*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2010.
19. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Storie di internazionalizzazione di micro e piccole imprese artigiane della provincia di Cremona*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2010.
20. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *L'evoluzione di una media impresa operante nel settore della sensoristica di temperatura: il caso Italcoppie Sensori Srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2010.
21. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Come mantenere nel tempo il vantaggio competitivo: il caso Terre Davis S.a.s.*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 7/2010.
22. Elisa Capelletti e Chiara Capelli, *La strategia di successo di Teknoweb. From dry to wet. Easily*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2011.
23. Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *Ferraroni Mangini Spa: best practice di un family business di successo*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2011.
24. Fabio Antoldi, Maria Elena Dellanoce e Daniele M. Ghezzi, *Quando "ragionare con i piedi" può essere la strategia vincente: il caso Astorflex*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2011.