



Collana Casi Aziendali n. 3/2012

SI PUO' FARE: IL CASO FEB31st

di Elisa Capelletti e Ilaria Macconi

SOMMARIO

1. Si può fare ... se si incontrano le persone giuste Pag. 3
2. Si può fare ... se si offre un prodotto che innova nella tradizione Pag. 9
3. Si può fare ... se si studia a fondo il mercato Pag. 11
4. Si può fare ... e si farà! Pag. 15

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

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

Elisa Capelletti e Ilaria Macconi, *Si può fare: il caso Feb31st*. Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2012.

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

Fax ++39 0372 499.133

E-mail: cersi@unicatt.it

Web site: <http://centridiricerca.unicatt.it/cersi>

SI PUO' FARE: IL CASO FEB31st

di Elisa Capelletti e Ilaria Macconi

Cosa serve per far partire una nuova impresa in Italia?

Pur se recente, la storia di Feb31st, piccola azienda di Brembilla (BG) che da circa un anno confeziona occhiali da sole e da vista in legno e li vende in tutto il mondo, può aiutare a rispondere a questo quesito.

I risultati che emergeranno dalla sua lettura – servono il giusto team imprenditoriale e di collaboratori, un prodotto di elevata qualità e una conoscenza approfondita del mercato in cui si vuole entrare – non potranno essere generalizzati alla nascita di qualunque altra start up, ma sono proprio gli elementi che rendono la storia di Feb31st unica e coinvolgente, fedele riflesso della personalità di coloro che la stanno scrivendo.

1. Si può fare ... se si incontrano le persone giuste

E proprio dalla qualità e dalla determinazione delle persone si parte per raccontare la storia di questa azienda.

Se, anziché ai fattori che rendono possibile avviare una nuova impresa, si guarda alle sue più frequenti cause di fallimento, vi si troveranno, tra le altre¹, l'incapacità di aggregare un valido team di imprenditori e quella di coinvolgere nell'avventura collaboratori dotati di competenze-chiave. Chissà se Stefano Sarti Cipriani, co-fondatore di Feb31st, era a conoscenza di questa statistica ai tempi in cui, conseguito il diploma di laurea triennale in Economia aziendale presso l'Università Cattolica e approfondite con periodi di studio all'estero alcune tematiche inerenti l'ambito finanziario, decide di lasciare Milano e di iscriversi al Master in Management dell'Università della Svizzera Italiana (Settembre 2009). Il settore dell'intermediazione finanziaria appariva allora scosso dall'annuncio di riforme radicali, invocate da più parti dopo lo scoppio della crisi mondiale legata ai mutui *sub prime*. Ma non sono solo le incerte prospettive lavorative a suggerire al giovane l'opportunità di diversificare la propria formazione, in particolare approfondendo la conoscenza delle tecniche di gestione aziendale: Stefano, infatti, ha già avuto occasione di vederle impiegare dal padre, titolare di un'impresa operante nel settore della cosmesi.

La motivazione più forte si rivela essere, in ogni caso, il desiderio di divenire egli stesso un imprenditore, attività che Stefano identifica con un atto di tipo creativo e che vuole fortemente svolgere in Italia. Per dare seguito a questo desiderio, la strategia che egli ipotizza – e che riversa nella sua tesi

¹ Fonte: Parolini C., 2006, *Diventare imprenditori. Dal Business plan all'avvio di una nuova impresa*, Pirola-Il Sole24Ore, Milano.

laurea – consiste nel valorizzare, combinandoli, un elemento “immateriale” di pregio, come la cura per il bello per la quale all'estero è nota la manifattura italiana, ed uno più “concreto” – cioè il “saper fare” tutto italiano nel campo della lavorazione del legno. L'idea di utilizzarlo per confezionare degli occhiali, concretizzata allora solo da un numero assai ridotto di aziende a livello mondiale, gli sembra quella capace di garantire la migliore fusione tra i due elementi.

Non si tratta, del resto, di un'idea priva di robuste radici nella realtà: da un lato, infatti, gli artigiani e le aziende italiani vantano da tempo un solido primato a livello mondiale nel campo dell'occhialeria. Dall'altro operano da diversi decenni nella Val Brembana (BG) imprese esperte nella lavorazione di questo “caldo” materiale. Molte di esse, nate ai tempi del boom economico italiano, sperimentano al presente una fase di difficoltà, sfavorite dall'evoluzione del settore a livello globale, che, negli anni '90, le ha portate a tramutarsi, da produttori di articoli apprezzati in tutto il mondo, in terzi per le multinazionali del legno. In questo ruolo, tuttavia, ora esse corrono il rischio di venire rimpiazzate dai produttori dei Paesi a basso costo della manodopera. Questa forte concorrenza ha già costretto molte di esse a cessare l'attività, mentre i superstiti divengono giorno dopo giorno sempre più consapevoli del fatto che la loro sopravvivenza non può più prescindere dall'introduzione di innovazioni di processo, di prodotto e/o di valide strategie di diversificazione dell'offerta.

Il *know how*, in ogni caso, è presente, e a pochi passi da casa: è il padre di Stefano ad aprirgli gli occhi su questa opportunità che gli permetterebbe di rendere concreto l'oggetto della sua tesi. Il giovane laureando viene quindi indirizzato verso uno di questi operatori, con cui il padre ha intrattenuto in passato dei positivi rapporti di fornitura.

Nella storia di Feb31st fanno così la loro comparsa altri due personaggi fondamentali, Stefano e Silvano Minelli, esponenti della quarta generazione di una famiglia che da settantacinque anni, attraverso le aziende del gruppo omonimo, produce e vende ad altre imprese manufatti in legno.

L'offerta del Gruppo Minelli spazia dai taglieri per pietanze ai contenitori per fragranze profumate, dai calci per fucili e pistole ai manici per pennelli e altri piccoli attrezzi, dalle posate in legno a

sedie e maniglie, tutti progettati in stretto accordo con il committente e confezionati a prezzi decisamente competitivi². Nel 2009, con la costituzione della società Minelli Next, il gruppo ha inoltre avviato la produzione di mazze da baseball (brand *Mine*) – che hanno negli Stati Uniti il loro mercato di

Figura 1: Da sinistra: Stefano Minelli, Stefano Sarti Cipriani, Silvano Minelli e Marco Bolis



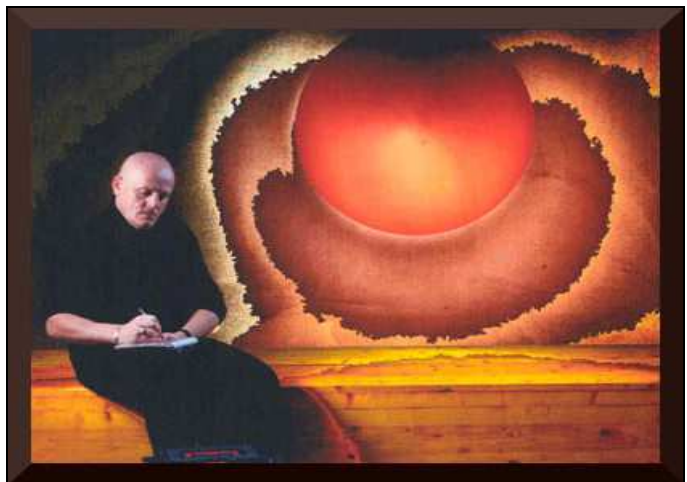
² Complessivamente, l'offerta di Minelli Spa si articola nei segmenti *Build&Decor*, *Shooting&Outdoor Sports*, *Beauty Care*, *Promo&Luxury Packaging* e *Home*.

elezione, ma che l'azienda è riuscita in pochi anni a far adottare anche alla nazionale italiana e a vari club in Belgio, Francia e Spagna. Il successo ha rafforzato la decisione di Minelli Next di concentrare i propri sforzi in via esclusiva sulla produzione di questi articoli sportivi.

La spinta diversificazione della gamma è il frutto, almeno in parte, della minaccia portata alla Minelli, (come pure ad altre aziende locali) dalle produzioni straniere a basso costo. Gli intraprendenti cugini Stefano e Silvano, entrambi quarantenni, si sforzano tuttavia di trasformarla in una opportunità di sviluppo aziendale: con tutto il *know how* accumulato nei lunghi anni passati a modellare il legno – essi sostengono –, l'impresa non dovrebbe porsi limiti nello sperimentare e nel produrre con questa materia prima tutto ciò per cui esiste un mercato!

Con entusiasmo i due cugini accolgono quindi il progetto che Stefano Sarti Cipriani presenta loro, di provare a costruire un occhiale impiegando questo materiale. Mentre questi porta a compimento la sua tesi di laurea, l'azienda avvia una fase di sperimentazione e verifica della fattibilità dell'idea sotto il profilo tecnico, co-finanziata dai Minelli e dal padre di Stefano. L'azienda decide di coinvolgere anche un altro professionista, che

Figura 2: Una fotografia del maestro ebanista Mario Moriggi



contribuirà così anch'egli in maniera decisiva a plasmare la versione finale del prodotto: si tratta del maestro ebanista Mario Moriggi, il quale da oltre quarant'anni coltiva l'arte dell'intarsio del legno, sviluppando uno stile molto personale.

Trascorre così circa un anno (da Settembre 2009 all'estate del 2010), un tempo sufficiente perché, al prezzo di molti tentativi, competenza e fatica, si giunga al prototipo funzionale. Ancora non lo supportano un'adeguata estetica, né una compiuta filosofia aziendale, ma il risultato non manca di alimentare l'entusiasmo degli sponsor del progetto.

Non tutti, però, sembrano condividerlo: durante questo anno, infatti, i cugini Minelli e Stefano hanno modo di sperimentare quanto difficile sia collaborare con un gruppo, quello della famiglia bergamasca, che da decenni ormai lavora assecondando le logiche tipiche della produzione conto terzi e che, anche per questo, si dimostra resistente ai tentativi di rinnovamento dall'interno di Stefano e Silvano. I due cugini non riescono a renderlo partecipe della necessità e dell'opportunità rappresentata dall'idea di Sarti Cipriani. Per questo il completamento del prototipo segna idealmente la fine della collaborazione tra Minelli Group e Sarti Cipriani; non tra questi e i due cugini, però, che decidono di rilevare dalla capogruppo le quote della società Minelli Next e con questa portare avanti con decisione il progetto legato all'occhialeria in legno.

Il capitale sociale di Minelli Next viene sottoscritto, oltre che dai due cugini, da Marco Bolis, storico responsabile amministrativo di Minelli Next, e dalla società Crestwood Holding Ltd per conto dell'imprenditore britannico Martin Bust³. Il coinvolgimento del primo serve per sostenere un progetto che, indubbiamente, richiede forti dosi di creatività, con un'attenzione non inferiore al controllo di gestione e al bilancio. Quanto a Martin Bust, il suo ruolo, in qualità di imprenditore con numerosi anni di esperienza alle spalle e partner storico della famiglia Minelli, è quello di arricchire il team imprenditoriale con la sua ampia conoscenza dei mercati internazionali.

Non sono che le prime personalità e professionalità che i promotori di Feb31st ritengono necessario coinvolgere al fine di completare lo studio del prodotto, definire la *mission* e l'identità della nascita azienda e approfondire la conoscenza di un mercato di cui si considerano ancora inesperti.

Risponde a tutti questi obiettivi il coinvolgimento del *designer* milanese Valerio Cometti e del suo studio di progettazione V-12 Design (Marzo 2011). Valerio, una carriera in ascesa nella progettazione di soluzioni nel campo degli elettrodomestici, dell'arredo interno e del tempo libero, ha in passato collaborato con i Minelli attorno al *design* delle mazze da baseball. Chiamato da questi e da Sarti Cipriani a partecipare anche al progetto Feb31st, Valerio ne diviene il direttore creativo (pur restando un collaboratore esterno) e alimenta un processo dinamico entro il quale, mentre si definisce l'orientamento etico della nuova società, vengono aggiunti elementi coerenti all'estetica del prodotto, e viceversa. In realtà, Valerio ha fatto per la nascente società molto più di quanto prevedevano gli accordi iniziali, confessa con gratitudine

Figura 3: Un ritratto del *designer* Valerio Cometti



Stefano Sarti Cipriani, ad esempio rendendosi disponibile a dialogare con lui e a consigliarlo ogni qualvolta interpellato. Di Valerio, Stefano dichiara di apprezzare particolarmente lo stile incisivo, professionale e carismatico con cui ha sempre saputo rispondere alle sue domande – oltre al fatto di non aver preteso un compenso maggiore, rispetto a quello iniziale, quando le sue quotazioni tra i professionisti del *design* hanno cominciato a crescere rapidamente.

Per capire come comunicare correttamente un prodotto dal prezzo non propriamente “popolare”, Stefano e i suoi soci decidono di affidarsi anche al lavoro di C Cube, agenzia di comunicazione milanese che, un passato di specializzazione nei settori dell'arredamento e del *design* ed un presente di collaborazioni più trasversali, supporta aziende e professionisti nel definire e trasmettere all'esterno la propria offerta.

Per lo stesso motivo viene contattata la dottoressa Patrizia Marforio Merlo, filosofa ed esperta di marketing nei settori del lusso e dell'arte. Con il suo aiuto, la società svolge un lavoro molto prezioso di

³ Una quota del capitale sociale è stata sottoscritta anche dalla società Signa Fiduciaria di Bergamo.

identificazione del proprio mercato-target (*cf.* Cap. 3), diverso per molti aspetti dagli approcci di marketing convenzionali a questa attività.

Tra questi tre professionisti (Valerio Cometti, l'agenzia C Cube e Patrizia Marforio Merlo) finisce con lo stabilirsi un confronto spontaneo, tanto più prezioso quanto più le loro sensibilità differiscono – basti pensare a quanto possono essere diversi l'approccio femminile e quello maschile al *problem solving*. Da queste collaborazioni – che aiutano ad integrare l'aspetto etico come elemento costitutivo del prodotto – derivano, oltre che delle occasioni di business, anche delle esperienze umanamente gratificanti per il team di Feb31st, una fra tutte la partecipazione all'evento organizzato per il FuoriSalone 2012 dallo Zucchi Museum of Antiques Handblocks⁴.

E', dunque, una società con una personalità ed un prodotto più compiuti quella che, costituita ufficialmente il 15 Marzo 2011 con il nome di 31 Febbraio, prende parte a SILMO, la fiera parigina dedicata all'occhialeria, tra le più prestigiose a livello europeo (29 Settembre – 2 Ottobre 2011). Nel frattempo, il prodotto è anche stato testato sul campo consegnandone alcuni modelli ad amici e conoscenti, in cambio della promessa di *feedback* sul comfort dell'occhiale.

La partecipazione a SILMO suggella idealmente la conclusione di un secondo periodo nella storia di Feb31st e l'avvio di uno nuovo. A contrassegnarlo sono i nuovi incontri e rapporti stretti da Stefano e dagli altri soci con la categoria degli ottici e dei distributori. Alla fiera parigina, infatti, l'occhiale in legno dalle caratteristiche innovative e dal nome decisamente originale finisce per attrarre i primi *buyer* italiani e stranieri allo stand dell'azienda. Dal dialogo che si innesca, gli imprenditori ricavano utili consigli per perfezionare il proprio prodotto e la strategia commerciale, oltre ai primi ordini (Dicembre 2011).

Con un'offerta di prodotto e di servizio inedita rispetto agli standard del mercato – soprattutto per via della scelta del materiale e dell'ampia possibilità di personalizzazione –, Feb31st si presenta anche alla fiera milanese dell'occhialeria (MIDO, 11-13 Marzo 2012). L'accoglienza da parte dei *buyer* è, anche in questo caso, positiva: Stefano e gli altri soci notano quanto sia facile stimolarne l'entusiasmo, una volta consegnato loro tra le mani un paio di occhiali e spiegati i vantaggi di cui godrebbero divenendone licenziatari. Colgono quindi l'occasione della fiera per potenziare la ricerca di distributori del prodotto nei mercati siti più distante dall'Italia (Cina e Corea *in primis*, mentre si gettano le basi per l'accordo con il distributore che si occuperà dei mercati tedesco e svizzero e con gli agenti che rappresenteranno Feb31st in Grecia, Portogallo e Nord Europa).

Particolarmente prestigiosa è la collaborazione che prende le mosse con il principale distributore italiano di articoli di occhialeria, Salmoiraghi&Viganò. Nonostante la parziale difformità dei rispettivi target di mercato, è proprio il grande distributore a contattare l'azienda di Brembilla per proporle di

⁴ Nel favorire il contatto con l'istituzione museale della famiglia Zucchi, infatti, un ruolo fondamentale è stato giocato da Patrizia Marforio Merlo mentre, a concepire una collezione di occhiali ispirata all'esposizione degli antichi blocchi di sicomoro e di pero usati fino alla metà del secolo scorso per stampare tessuti preziosi, ci ha pensato Valerio Cometti. Un altro contatto con il mondo del bello, Feb31st lo ha stabilito nell'estate del 2012, collaborando con la casa di moda Angelo Marani e con Piero e Miriam Cividini alla caratterizzazione delle nuove collezioni, ma questa è un'altra storia ...

ospitarne le collezioni nei suoi punti vendita più prestigiosi, quelli di Cortina d'Ampezzo (BL) e di Piazza San Babila a Milano. Da questo rapporto commerciale scaturisce anche l'idea per un'altra collezione *limited edition*, ispirata alle attrazioni naturalistiche e al *lifestyle* tipici della località di soggiorno bellunese, che esce a firma, nemmeno a dirlo, di Valerio Cometti (*A day in Cortina*).

La ricerca di agenti e distributori prosegue durante i mesi da Marzo a Giugno 2012 con l'aggiunta di quelli incaricati di coprire il mercato messicano e mediorientale. Il team di giovani imprenditori matura anche la decisione di insediare proprio personale di fiducia a fianco dei clienti statunitensi e di Hong Kong, come segno di *commitment* nei loro confronti. Mentre danno vita alla rete di agenti sparsi nel mondo, Stefano e gli altri soci restano spesso stupiti dall'entusiasmo che giovani o professionisti con differenti esperienze lavorative alle spalle manifestano aderendo al loro progetto.

Supportarlo richiede però, oltre ad una rete di distributori internazionalmente estesa, personale che si occupi di *customer relationship* e amministrazione dallo stabilimento di Brembilla – nonché della produzione degli occhiali, ovviamente. Al presente sono circa 15 i dipendenti che lavorano da questa postazione – il numero degli agenti è pressochè equivalente. Di ciascuno di essi, il giovane team imprenditoriale conosce nomi e capacità, che cerca di valorizzare assegnando mansioni, al tempo stesso, adeguate e stimolanti. Gli altrettanto giovani collaboratori ricambiano questa attenzione svolgendo con passione il proprio lavoro e fronteggiando con agilità i cambiamenti che, specie nella fase di lancio di una nuova impresa, non mancano di certo!

Vi è poi da aggiungere un'altra categoria di (insospettabili) sostenitori del progetto Feb31st fin dalle sue origini, quella dei finanziatori. Ben poche avventure imprenditoriali infatti potrebbero partire senza l'apporto di capitali freschi. I primi sponsor, in aggiunta alle famiglie Minelli e Sarti Cipriani, sono quindi le banche del territorio. Queste, nel valutare un progetto che ancora può esibire poche cifre a dimostrazione del suo potenziale, rivelano di essere guidate da direttori particolarmente "illuminati", consapevoli del ruolo fondamentale del credito nei sistemi economici e sociali locali e dotati di "fiuto" per gli affari. Un ruolo lo hanno pure i consorzi di garanzia e fidi che intervengono per assicurare i primi prestiti bancari concessi a Feb31st. In seguito, la società si è rivolta anche ad alcuni istituti bancari di rilievo nazionale, per riuscire nella raccolta delle risorse necessarie a sostenere progetti di ricerca e internazionalizzazione sempre più ambiziosi.

Ecco come, nel giro di pochi mesi, attorno a Silvano e Stefano Minelli – responsabili della produzione e della ricerca l'uno, della complessiva direzione strategica l'altro, coadiuvato in questo da Sarti Cipriani, responsabile commerciale dell'azienda – si è venuto a formare un team di dipendenti e di collaboratori con competenze specializzate. Del resto, è proprio Stefano Sarti Cipriani a riconoscere che il ruolo dei due cugini travalica quello della semplice direzione funzionale dell'azienda: di entrambi il giovane imprenditore dichiara infatti di apprezzare l'energia, la capacità di comunicare e la saggezza, doti con le quali stanno arricchendo, insieme ad altri, l'anima di questo progetto.

Quale che sia lo specifico ruolo di ciascuno (distributore, agente, consulente, dipendente addetto alla produzione o all'amministrazione), tutte le personalità nominate fino ad ora in questa storia presentano un tratto in comune: sono la passione e l'entusiasmo tributati a questo progetto *made in Italy*, passione

ed entusiasmo che, spesso, le portano a fare per l'azienda più di quanto prevederebbero i rispettivi contratti.

Che cosa spiega mai un simile attaccamento?

2. Si può fare ... se si offre un prodotto che innova nella tradizione

Sarà forse per l'idea di un prodotto che ha pochi equivalenti al mondo e che ha cercato comunque, rispetto a questi, di migliorarsi?



“*Innovazione nella tradizione*” è forse l'espressione che meglio di ogni altra descrive l'offerta di prodotto e di servizio di Feb31st: «*Gli occhiali Feb 31st nascono da un'idea semplice e forte: rileggere il legno, materiale antico e contemporaneo, elegante e naturale, attraverso la lente del design.*» (dal sito Web aziendale)

Per quanto riguarda la prima tipologia di offerta, Stefano Sarti Cipriani ha sempre coltivato un'idea chiara: confezionare un prodotto di lusso, destinato ad una nicchia di mercato, in grado di procurare all'azienda margini elevati grazie al forte valore aggiunto in esso incorporato.

La costruzione di tale valore è il frutto di un lavoro a più mani – e a più teste. Una parte di esso risiede nelle caratteristiche distintive dell'occhialeria artigianale italiana – la ricerca del bello estetico e la cura per i dettagli, innanzitutto – che l'attività di Feb31st riproduce.

Esiste però anche un'altra “tradizione”, legata alle attese degli acquirenti nei confronti di questo prodotto, con la quale la direzione creativa di Feb31st ha dovuto fare i conti. Qualunque *designer* e costruttore di occhiali è infatti chiamato a cercare, nella scelta della forma e dei materiali, il giusto compromesso per dare agli utilizzatori finali ciò che essi si aspettano dalla montatura – allineamento tra lenti e occhi, comfort, tollerabilità cutanea delle sostanze utilizzate, appagamento del gusto estetico etc. Per farlo, è necessario che il materiale scelto presenti doti di leggerezza, stabilità dimensionale, attitudine a subire determinate tipologie di trattamento delle superfici e, appunto, compatibilità con la cute.

La scelta del legno – materiale lavorato artigianalmente da secoli ma ancora inusuale nel campo dell'occhialeria, che lo staff di Feb31st arricchisce applicandovi tecnologie avanzate ed una buona dose di design – soddisfa questi requisiti. Il risultato finale è un occhiale dalla forma curata ma privo di

ostentazioni, dal peso di soli 21 grammi, confortevole per tutta la durata della giornata e che, per prezzo, si colloca nella fascia alta del mercato. I modelli da uomo e da donna proposti per la stagione Primavera/Estate 2012 – concepiti “*naturali come il legno, energizzanti come il colore*” – vengono venduti ad un prezzo di circa 400 euro.

Arrivare alla struttura attuale delle aste e delle montature da sole e da vista targate Feb31st, con il tipico *sandwich* a tredici strati, ha richiesto un lungo – e facilmente sottovalutabile – lavoro di ricerca e prototipazione. Questa struttura permette di alternare nella montatura diversi colori che il *buyer* (ottico o acquirente finale) può scegliere tra quelli proposti e rinnovati in base alle stagioni. Sempre nell’ottica di offrire un prodotto ampiamente personalizzabile, è possibile richiedere l’incisione di nomi propri o altre parole significative sulle aste. Quanto ai modelli disponibili, anch’essi vengono rinnovati periodicamente (cadenza semestrale), ciò che di fatto impegna lo staff di Feb31st in un lavoro creativo incessante.

Affatto banali si sono rivelate anche le scelte in fatto di *packaging*: per ospitare l’occhiale Feb31st si è deciso infatti di optare per un astuccio in cartone semplice e sobrio, che racchiude al suo interno un foglietto illustrativo della filosofia aziendale.

Con questa, proprio come con ogni altra sua scelta relativa a forniture e cicli produttivi, Feb31st ha deciso di anticipare la sensibilità dei clienti, facendosi guidare anche da un altro criterio. La sostenibilità ambientale della lavorazione in ogni suo aspetto è infatti la via che i titolari hanno deciso di percorrere per rendere il prodotto veramente contemporaneo (*cf.* la citazione tratta dal sito Web dell’azienda). A sancire tale sostenibilità è il marchio FSC, che viene rilasciato dal Forest Stewardship Council (FSC)



International: questa ONG, nata nel 1990, opera per il fine della salvaguardia di foreste e piantagioni e la valorizzazione dell’intera filiera, effettuando controlli e definendo standard applicati in tutto il mondo. In particolare, il rilascio del marchio FSC è subordinato alla verifica del rispetto di 10 Principi, articolati in 56 Criteri – dall’osservanza delle leggi vigenti in materia di tutela del paesaggio a quella dei diritti delle popolazioni indigene la cui sussistenza dipende dalle foreste certificate, dalla salvaguardia della biodiversità alla predisposizione di piani gestionali a lungo termine etc. Essendosi candidata volontariamente per ottenere questa certificazione, Feb31st riceve periodiche visite da parte dell’emanazione italiana del Forest Stewardship Council, che ne ispeziona il ciclo produttivo.

Nel progettare il proprio prodotto, oltre che nei confronti dell’ambiente, Feb31st si è dimostrata sensibile anche rispetto alle esigenze degli ottici. Infatti, la procedura per l’inserimento delle lenti – a chiudicerchio applicato su legno – stupisce i *buyer* per la sua semplicità e richiede loro solo pochi istanti di lavoro. Il merito è del *designer* Guido Medana, che ha deciso di tutelare il proprio lavoro di ricerca richiedendo ed ottenendo per esso un brevetto riconosciuto a livello internazionale: Feb31st è riuscita ad assicurarsi la collaborazione anche di questo brillante creativo.

Quanto all'offerta di servizio della società, l'elemento innovativo che la caratterizza risiede, oltre che nella già citata possibilità di personalizzare la montatura (nella storia dell'azienda si è già verificato il caso di chi ha optato per i colori della squadra del cuore) e nella progettazione attenta alle esigenze degli ottici, nella rimozione di qualunque vincolo all'ordine minimo che questi possono effettuare. Si tratta di un beneficio affatto scontato: i produttori di articoli di occhialeria sono soliti infatti imporre volumi minimi di acquisto o mix vincolati di modelli agli ottici per rientrare da determinate spese, facendo valere così il loro superiore potere contrattuale.

Il raffinato sito Web, curato con il minimalismo che lo contraddistingue da Valerio Cometti, è un altro elemento distintivo dell'offerta di servizio dell'azienda.

Questo mix di aspetti tradizionali ed innovativi nell'offerta di prodotto e di servizio di Feb31st è reso possibile dalla flessibilità che essa ha sempre perseguito e che l'ha indotta ad optare per la completa internalizzazione del processo produttivo. Quest'ultimo origina dall'acquisto del legno e delle minuterie da fornitori certificati: tutte le lavorazioni – dalla trafilatura alla laseratura al controllo finale, eseguito a mano (e ad occhio) pezzo per pezzo – vengono compiute da personale specializzato dell'azienda.

Per svolgerle, Feb31st ha potuto contare anche sulla collaborazione di produttori locali di macchinari, i quali hanno manifestato il proprio sostegno alla sua iniziativa progettandone e predisponendone di personalizzati. Anche questi fornitori di macchinari, dunque, appartengono alla categoria dei sostenitori del team di giovani imprenditori.

Si dice che trovare una valida idea di business sia anche più difficile del reperire le necessarie risorse finanziarie. Ciò nonostante, spesso queste buone idee finiscono con lo stupire per la loro (apparente) semplicità.

Ecco, sembra che sia proprio la "buona idea" di un occhiale bello e, al tempo stesso, eco-compatibile la risposta alla domanda circa cosa rende tante persone spontaneamente "attaccate" all'azienda di Brembilla.

3. Si può fare ... se si studia a fondo il mercato

Nell'entusiasmo iniziale del giovane Stefano l'idea dell'occhiale in legno è parsa fin da subito vincente, anche grazie all'indiscutibile leadership dell'occhialeria italiana nel mondo e agli interessanti tassi di crescita del settore anche in tempo di crisi. Il 27% della produzione mondiale, infatti, è realizzata da aziende italiane – il 40% se ci si limita a considerare solo l'offerta di occhiali da sole, quota che cresce fino al 70% nel caso del mercato di alta gamma. Dietro l'Italia si posizionano Cina e Corea, le cui quote nemmeno cumulate raggiungono il primato del nostro Paese. Nel 2011 la produzione è stata di 2.650 milioni di euro (+8,2% rispetto al 2010) e il 92,5% della stessa è stata esportata all'estero (dati ANFAO, Associazione Nazionale Fabbricanti Articoli Ottici).

Nel settore dell'occhialeria in Italia operano circa 900 aziende che offrono lavoro a più di 16.000 addetti. L'agguerrita concorrenza ha provocato però una crescente concentrazione del settore: il 72,6%

del mercato appartiene infatti ai primi quattro *player*, così come ben l'80% della produzione nazionale è realizzata nel distretto dell'occhialeria di Cadore in provincia di Belluno. Questo ha provocato la scomparsa di molte piccole e medie imprese del settore, mentre altre si sono specializzate in particolari lavorazioni per i grandi *player* nazionali.

Anche la pressione competitiva mondiale è aumentata, soffocando coloro che non hanno investito in un'accorta politica di marchio e hanno puntato su produzioni standardizzate di fascia medio-bassa. In questo segmento di mercato, infatti, le imprese italiane sono schiacciate dalle produzioni asiatiche, le quali non hanno però alcuna possibilità di successo nell'alta gamma in cui il *made in Italy* è un fattore decisamente premiante.

Date queste premesse, cui si aggiunge la totale inesperienza dei soci fondatori delle dinamiche del settore dell'occhialeria, l'attività di studio e di conoscenza del mercato è stata essenziale per riuscire a posizionarsi con successo in un mercato così concentrato e concorrenziale.

Per far ciò, come si è già avuto modo di dire, è stato fondamentale il supporto ricevuto da più attori tra cui consulenti di marketing, grandi aziende del settore, distributori internazionali e ottici.

I segnali provenienti dal mercato sono stati fin da subito molto chiari: per poter sperare di affermarsi, Feb31st avrebbe dovuto puntare su lavorazioni particolari, di alta gamma, dal design e dal gusto tutto italiano, e proporsi innanzitutto ai mercati esteri, là dove il *made in Italy* è adorato.

Una volta prototipato l'occhiale in legno e risolte con successo tutte le problematiche tecniche – non senza il contributo fondamentale di Mario Moriggi e Guido Medana –, bisognava curare l'aspetto estetico, delegato a Valerio Cometti, e la sua comunicazione.

Per quanto riguarda quest'ultima è Patrizia Marforio Merlo, congiuntamente all'agenzia C Cube, ad aiutare Feb31st a comunicare correttamente il prodotto, compreso l'aspetto etico-ambientale, al cliente potenziale della società. Particolarmente interessante e originale a questo proposito il contributo che Patrizia Marforio Merlo, filosofa e marketing guru, ha dato all'azienda per definire il profilo tipo del proprio cliente.

La domanda da cui partire è stata: in un periodo di forte crisi come quello attuale cosa vuole consumare la gente? Anche poiché l'azienda non possedeva sufficienti risorse per un'analisi di mercato sofisticata, si è deciso di analizzare i trend filosofici in atto, in particolar modo il pensiero di Lidewij Edelkoort, una delle più stimate professioniste al mondo per la sua capacità di anticipare le tendenze future in fatto di moda, design, e molto altro ancora. Questa "visionaria" ha tracciato il ritratto dei nuovi consumatori post-crisi, i quali sono interessati a sostituire un modello di consumo ego-riferito – in cui tutto è basato sull'immagine e sul brand – con uno di consumo più responsabile, finalizzato a incrementare la qualità della propria vita e di quella altrui. Sulla scia di questo pensiero il team di Feb31st comincia a elaborare una campagna di comunicazione che non presenti l'occhiale come un oggetto da ostentare – dato anche il suo prezzo –, né come un fenomeno di moda.

L'idea è quella di puntare su un prodotto di qualità, quotidiano e, quindi, estremamente comodo e piacevole da indossare. Per questi motivi i colori utilizzati sono molto neutri, il brand è poco visibile

(una piccola F sulle aste), le montature – pur essendo di design – non sono troppo bizzarre e, soprattutto, sono studiate per garantire un'ottima visuale.

L'utilizzatore che l'azienda ha in mente e cui si rivolge non è, quindi, una persona che prova gioia nel possedere un oggetto firmato da mostrare agli altri, ma chi, indubbiamente benestante dato il costo dell'occhiale, predilige un prodotto prima di tutto funzionale nella sua semplicità, comodo e realizzato secondo rigorosi criteri di sostenibilità ambientale.

Di conseguenza, attorno a questa concezione si è costruita una campagna di marketing indirizzata, in particolare, a professionisti e a uomini di cultura, disposti a spendere qualcosa in più per un bene che incorpora un così alto valore aggiunto.

Una volta definito il posizionamento del prodotto nella fascia alta del mercato e il cliente cui rivolgersi tramite campagne di comunicazione studiate *ad hoc*, all'azienda non è restato che conquistare i mercati stregati dal *made in Italy* e, in particolar modo, i grandi *buyer* che vi operano.

La volontà di partire subito con l'estero è stata quasi una scelta obbligata, dato che sono proprio quelli i mercati in cui lo stile italiano è particolarmente apprezzato e in cui vi è una maggior capacità di spesa. Fin dalla prima fiera di settore cui hanno partecipato – a Parigi, quindi fuori dall'Italia – coloro che più sono rimasti colpiti dal prodotto sono stati i grandi *buyer* stranieri che hanno accolto con grande entusiasmo gli occhiali di Feb31st.

I mercati più fertili e interessanti per l'azienda sono l'Asia e il Nord America, in particolare, rispettivamente, l'Estremo Oriente (Cina, Hong Kong, Corea e Singapore) e gli Stati Uniti.

L'Asia è sicuramente la nuova frontiera dell'export del lusso italiano: secondo il Rapporto Mondiale sulla Ricchezza pubblicato da RBC Wealth Management e Capgemini SA, nell'area Asia-Pacifico il numero di persone con un patrimonio di almeno 1 milione di dollari è salito nel 2011 da poco più di 3 a 5 milioni (1,9% della popolazione attiva), e la loro ricchezza complessiva è aumentata del +1,5%. Oltre a ciò in questi mercati i prodotti *made in Italy* sono letteralmente adorati dalla popolazione!

In quest'area Feb31st ha già quattro distributori con cui intrattiene accordi commerciali. Inoltre, data l'importanza di questi mercati – in volume e valore –, l'azienda ha deciso di collocare una persona di fiducia a Hong Kong che possa fungere da riferimento per i *buyer* asiatici affinché questi, in qualsiasi momento e per qualsiasi richiesta, possano comodamente dialogare con un referente di Feb31st senza problemi di fuso orario e di lingua.

L'entusiasmo di questi mercati per l'occhiale Feb31st è difficilmente comprensibile per l'azienda stessa, ma ne è la prova ciò che è successo in Corea con i partner individuati per la commercializzazione del prodotto. In genere, infatti, la strategia commerciale ricorrente tra i produttori di articoli di occhialeria (e non solo) consiste nel contattare i grandi *buyer* (ottici e distributori), convincerli della bontà del prodotto e, una volta stipulati i contratti, affidare a questi la vendita diretta al consumatore. Questa è parsa fin da subito ai soci fondatori la modalità più semplice per poter penetrare più mercati da azienda perfettamente sconosciuta al grande pubblico, preferendo rinviare al futuro – almeno in questa fase iniziale – altre modalità di commercializzazione quali, ad esempio, propri punti vendita o corner all'interno di grandi negozi di occhialeria. In Corea, invece, i distributori

contattati sono rimasti talmente affascinati e colpiti dal prodotto da progettare l'apertura di tre negozi nei *big mall* di Seul con un'intera parete dedicata a Feb31st cui affiancare altri prodotti italiani con filosofie simili a quella dell'azienda bergamasca. È quindi evidente che i due distributori si sono resi conto di un potenziale straordinario, di cui nemmeno l'azienda era del tutto consapevole, al punto di decidere di aprire a proprie spese corner monobrand all'interno dei loro negozi e investire in azioni di marketing a beneficio di Feb31st, senza chiedere a questa alcun investimento aggiuntivo.

Il Nord America non è comunque da meno, quanto a ricchezza e affezione nei confronti del *made in Italy*. Oltre a ciò l'americano ama particolarmente il legno ed è molto sensibile a tutto ciò che è *environmental friendly* – sebbene sussista il preconcetto, non solo in America ma anche in Europa, secondo il quale tutto ciò che è eco è probabilmente meno bello, funzionale e decisamente più caro.

Il messaggio che Feb31st vuole trasmettere ai consumatori americani, invece, è che il loro prodotto è al tempo stesso bello, "*green*" e, soprattutto, *made in Italy!*

La provenienza italiana del prodotto è elemento differenziale poiché, in realtà, Feb31st non è la prima azienda che si cimenta nella lavorazione di occhiali in legno, ma solo una delle ultime nate.

In America, infatti, sono presenti altre aziende attive in questo settore, tra cui:

- *Shwood*, con sede a Portland (Oregon), specializzata esclusivamente in occhiali da sole in legno;
- *Capital* di San Francisco (California), che utilizza solo legno proveniente da foreste americane non in pericolo di estinzione;
- *Sire's Crown eyewear*, Los Angeles (California), nata nel 2007 dall'incontro tra un attore, un ottico e un *designer*, produce a mano montature per occhiali in legno 100% *eco-friendly*.

Ma le aziende specializzate in occhiali in legno non si limitano al mondo statunitense: anche in Europa, ad esempio con *W/SUN* in Francia e *ROLF Spectacles* in Austria, sono sorte esperienze simili.

Nemmeno l'Italia è rimasta esclusa da questo fenomeno dilagante: oltre a Feb31st, sono presenti infatti altre imprese sparse in tutto lo Stivale, dal Tirolo italiano (*Woodone* di Bressanone), passando per il Friuli Venezia Giulia (*W-eye*) e scendendo fino a Positano (*Vision Wood*).

La concorrenza, quindi, non manca, ma nemmeno spaventa il team di imprenditori che, anzi, è rassicurato dalla presenza di altre aziende operanti in questa nicchia. Ciò dimostra infatti che il mercato degli occhiali in legno funziona e rappresenta una valida e interessante alternativa a quelli tradizionali in metallo o in plastica.

In ogni caso Stefano insiste sulla differente filosofia che guida i competitor di Feb31st e che impedisce una concorrenza diretta tra di loro: c'è chi infatti produce solo occhiali da sole, chi accosta al legno anche altri materiali, quale fogli d'alluminio all'interno della montatura, chi si limita alle tinte naturali dei legni utilizzati, chi ha un approccio decisamente artigianale alla produzione e, quindi, fatica a produrre elevate quantità di occhiali, etc.

Ciò che pertanto differenzia Feb31st da tutti i suoi competitor, non è tanto l'occhiale in legno certificato, quanto l'estrema flessibilità delle linee produttive, in grado di realizzare in tempi rapidi e in qualsiasi quantitativo molteplici montature, le quali possono essere a loro volta personalizzate.

Accanto a ciò, un altro punto di forza della società è l'assistenza al cliente che è seguito da persone di fiducia dell'azienda che risiedono entro la stessa area geografica, pronte, quindi, a sostenerlo in tutte le sue necessità.

4. Si può fare ... e si farà!

*«Si può fare, si può fare
puoi correre e volare. (...)
si può crescere e cambiare,
continuare a navigare.»*
(Angelo Branduardi, *Si può fare*)

L'energia e l'entusiasmo di questo gruppo di giovani imprenditori sembra non aver fine, così come la loro determinazione, il desiderio di cambiare lo *status quo* e di sorprendere il consumatore creando prodotti innovativi ed esclusivamente *made in Italy* a partire dal legno. Ultima trovata di Feb31st è l'alleanza con Riva 1920, azienda attiva anch'essa nel campo della lavorazione del legno, materiale con cui confeziona mobili e complementi d'arredo all'insegna della migliore artigianalità italiana e del design innovativo. Insieme, Feb31st e Riva 1920 parteciperanno alla fiera tedesca OPTI Monaco (25 – 27 Gennaio 2013) per presentare una nuova collezione di occhiali confezionati in Kauri. Si tratta di una varietà di legno tra le più rare al mondo perché presente solo in una piccola regione della Nuova Zelanda, ove si è conservata per secoli, sepolta sotto i detriti prodotti da grandi cataclismi naturali, sviluppando una venatura interna dorata, unica e preziosa – perfetta per modelli da sole e da vista eleganti e sofisticati.

Ma Feb31st non ha intenzione di limitare la sua presenza al settore dell'occhialeria: l'occhiale è solo il primo di una serie di prodotti che vogliono stravolgere l'attuale concezione del legno e stupire il consumatore. *“Presto sentirete nuovamente parlare di FEB31st, ma in altri settori”* assicurano i soci fondatori – al momento, però, è ancora tutto top secret...

Il nome Feb31st, coniato da Valerio Cometti, racchiude perfettamente questa filosofia aziendale e il modo di agire dei suoi fondatori. Agli occhi dell'affermato *designer*, infatti, Stefano e i cugini Minelli stanno facendo qualcosa di completamente diverso, stanno *“scardinando il sistema”* perché realizzano occhiali di legno in modo estremamente flessibile. Poiché il loro *modus operandi* è diametralmente opposto rispetto a quello finora in uso, è necessario creare nuovi giorni del calendario per poter contenere l'estro creativo dei tre soci fondatori! Da qui l'idea di istituire un giorno nuovo, il 31 Febbraio appunto, e di adottarlo come nome della società.

Cosa ha reso possibile, quindi, la nascita e la crescita fino ad oggi di questa società?

Nelle pagine precedenti si è cercato di rispondere a questa domanda rintracciando, nella storia di Feb31st, alcuni fattori critici per la nascita e il successo delle start up, quali la presenza di un ottimo team, un prodotto innovativo e l'esistenza di un allettante mercato potenziale.

Stefano Sarti Cipriani è riuscito a realizzare il suo sogno di diventare imprenditore, non solo perché ha avuto una buona idea di business relativa ad un mercato in crescita, ma, soprattutto, perché ha trovato persone competenti e disponibili lungo la sua strada. A partire dai cugini Minelli, suoi soci in azienda, passando per i vari consulenti coinvolti (Valerio Cometti, Mario Moriggi, Guido Medana, Patrizia Marforio Merlo, etc.), fino ai clienti stessi (ottici e distributori), tutti quanti hanno creduto nell'idea di un giovane neolaureato e, appassionati al progetto, hanno contribuito a trasformarlo in realtà! E' (anche) questo il messaggio che, senza tacere le difficoltà che la sua costruzione è costata (e costa) ai fondatori – dalla mancanza di supporto statale agli elevati tassi di interesse pretesi dal sistema bancario, alle attese sorprendentemente tradite da alcune banche di grandi dimensioni –, è testimoniato dalla storia della "visionaria" Feb31st.

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 CERSI, n. 1/2007.
2. Mauro Stagni, *Le strategie di crescita di una media impresa dolciaria: il caso Sorini S.p.A.*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2007.
3. Mauro Stagni, *Analisi strategica dell'industria del cioccolato*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2007.
4. Alessandra Todisco, *La responsabilità sociale nelle PMI: il caso Oleificio Zucchi*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 4/2007.
5. Elisa Tavelli, *La strategia di focalizzazione evoluta per una PMI: il caso Level*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 5/2007.
6. Andrea Mezzadri, *Governare lo sviluppo dell'impresa familiare: il caso del Gruppo Quadri*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2008.
7. Daniele M. Ghezzi, *Strategia d'impresa e visione sociale: il caso Coop Iris-Pasta Nosari*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2008.
8. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Collaborare tra PMI per competere con successo sui mercati: il caso del consorzio Premax*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2008.
9. Andrea Mezzadri, *Caso Gambarelli*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2009.
10. Benedetto Cannatelli, *Quando la "performance" conta: il caso Cap It Performance*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2009.
11. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Una strategia di innovazione che sa conquistare le montagne: la formula imprenditoriale di Camp*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2009.
12. Daniele M. Ghezzi, *Lo sviluppo di una formula imprenditoriale di successo: il caso Illycaffè*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 4/2009.
13. Daniele M. Ghezzi, *Strategia di crescita esterna nel settore alimentare: il caso Leaf Italia*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 5/2009.
14. Daniele M. Ghezzi, *L'internazionalizzazione accelerata come "vocazione": il caso COIM*, Collana Casi Aziendali del CERSI, 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 CERSI, 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 CERSI, 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 CERSI, n. 3/2010.
18. Fabio Antoldi, Benedetto Cannatelli e Caterina Giojelli, *Un'impresa "di serie A": il caso WY GROUP*, Collana Casi Aziendali del CERSI, 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 CERSI, 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 CERSI, 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 CERSI, n. 7/2010.
22. Elisa Capelletti e Chiara Capelli, *La strategia di successo di Teknoweb: From dry to wet. Easily*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2011.
23. Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *Ferraroni Mangimi Spa: Best practice di un family business di successo*, Collana Casi Aziendali del CERSI, 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 CERSI, n. 3/2011.
25. Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *I fattori critici di successo nel settore della cosmesi: il caso Regi Srl*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 4/2011.
26. Fabio Antoldi e Ilaria Macconi, *Penta Systems e Penta Wind: Una storia di passaggio generazionale e di diversificazione del business*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 5/2011.
27. Elisa Capelletti, Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *Giovani idee d'impresa: i casi "Modoo Interni" e "Ital-Evo"*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 6/2011
28. Ilaria Macconi, *Ready, Start (up), Go! Il caso Egomnia Srl*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2012.
29. Fabio Antoldi, Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Governare la crescita aziendale: il caso Élite Club Vacanze*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2012.