

COERENZA, ETICA E SOSTENIBILITÀ: IL MIX PER UN'AZIENDA CHE VINCE



Luigi Gorza, amministratore delegato di ARD, consegna ai lettori di *Colore & Hobby* la propria visione sul mercato, sui protagonisti, sulla sua azienda e sul futuro: un'analisi lucida, profonda e consapevole.

MONICA **TRABUCCHI**

Lucido, disincantato, profondo, concreto e consapevole.

Luigi Gorza è uno degli amministratori delegati di ARD Racca-
nello, la quarta generazione al comando dell'azienda, e il suo profilo imprenditoriale si può qualificare con questi cinque aggettivi.

È lucido, per la sua capacità di leggere e interpretare il mercato. È disincantato, perché analizza la sua azienda consapevole di ciò che è e di ciò che potrebbe diventare. È profondo, perché le valutazioni non si fermano alla sua visione ma ambiscono a osservare ARD con gli occhi degli altri. È concreto, perché ha ben chiari in mente i prossimi passi da compiere. E, per finire, è consapevole, perché eredita la guida di un'industria in cui si è sempre lavorato con criterio e si adopera per non disperdere un patrimonio reale e solido.

Luigi enuncia la sua filosofia aziendale con affermazioni tanto sensate quanto potenti.

“Un'azienda che esprime una crescita sana è un'azienda costante nel suo rendimento, soprattutto nel lungo periodo, e che non deroga mai né in termini di qualità e servizi, né in termini di prezzi e valori -afferma il manager-. È la continuità dei risultati che fa la differenza e che permette agli operatori di cogliere il valore aggiunto dei prodotti e dell'azienda stessa, senza cedere a politiche di prezzi svalutati e svalutanti: la qualità deve essere proposta al giusto costo perché se ne possa percepire a pieno l'importanza”.

Ancora, “la coerenza tra i valori dell'azienda e le sue strategie è fondamentale per essere tra i competitor che contano perché i protagonisti della filiera ne comprendono la logica e la simmetria”.

E poi, “il passaggio fondamentale per essere un'industria che conta è

porre attenzione a tutti gli stakeholder, a come l'azienda interagisce con loro e all'effetto che ha sul loro benessere”.

Concetti forti, interpretati da un professionista giovane e già ampiamente accreditato nel settore.

Luigi Gorza, quali sono i requisiti che deve avere un'azienda del nostro settore per essere considerata un competitore di riferimento?

Io penso che un'azienda, per essere considerata di riferimento, debba avere una presenza capillare su tutto il territorio e, ovunque, un'espressione di fatturato significativa. Quasi tutte le aziende produttrici di pitture e vernici, italiane e multinazionali, hanno presidi spesso concentrati in alcune aree e molto meno in altre: ecco, questo genere di distribuzione non le rende, in assoluto, riferimento su tutto il territorio.

Penso che in questo le industrie italiane abbiano spazio per crescere ancora, andando a presidiare le zone dove ci sono ancora molti produttori locali che erodono il mercato.

Ci sono però altre caratteristiche inderogabili che appartengono a un'azienda di peso...

Sicuramente. Innanzitutto, è fondamentale la coerenza tra i suoi valori e le sue strategie. Deve avere ben chiaro chi è e cosa vuole fare: se non c'è corrispondenza tra questi elementi, il mercato percepisce una discrepanza importante e la fideliz-

zazione non è più così scontata.

Un altro aspetto basilare è legato alle caratteristiche dei prodotti e dell'offerta merceologica.

La gamma di pitture e vernici deve essere vasta e profonda, completa e rispondente alle istanze del mercato; la tintometria deve essere proprietaria e di ottima qualità; i prodotti devono essere perfettamente calibrati nel prezzo e nelle prestazioni per soddisfare ogni genere di richiesta.

Servizi e marketing sono sempre più fondamentali: in un mondo che comunica in tanti e diversi modi, saper raccontare i propri brand e diffonderli nei modi e nei toni giusti fa la differenza. La veste e il racconto dei prodotti sono diventati essenziali per decretarne il successo. Poi, non per ultimi, ci sono i servizi: completi, veloci ed esaustivi come, per esempio, l'assistenza in cantiere e il supporto tintometrico. Sono un corollario sempre più discriminante per l'affermazione di un'azienda.

Fin qui, le caratteristiche di un competitore del settore di alto profilo: come si accede a un livello superiore?

Con una specifica attenzione a tutti gli stakeholder e alla sostenibilità nelle sue infinite sfaccettature.

L'orientamento agli stakeholder consente di non perdere mai il filo diretto della comunicazione con loro, facendo sentire la presenza dell'azienda e creando i presupposti per dinamiche positive e di soddisfazione.

“È la costanza nel rendimento che fa crescere un'azienda in modo sano. Una crescita sana avviene se si posizionano i prodotti con il giusto valore, senza mai svenderli. Solo in questo modo è possibile percepire la loro qualità e quella dell'azienda che li produce,”

ne per tutti, senza frizioni e fraintendimenti. Si tratta della soddisfazione dei consumatori, dei distributori ma anche dei dipendenti che devono lavorare felici e soddisfatti per collaborare ai progetti aziendali con successo.

La sostenibilità non porta risultati tangibili ma è indispensabile: si pensi, per esempio, alle certificazioni aziendali e di prodotti. La comunità percepisce l'attività svolta da un produttore che sta attento alle disposizioni di legge e che propone vernici che la fanno stare bene.

Non dimentichiamoci che siamo aziende chimiche e che la fiducia nei nostri confronti passa anche attraverso i rapporti di fiducia che riusciamo a costruire.

Pare evidente che il successo di un'azienda si misuri anche attraverso le relazioni che riesce ad istituire: come funziona questo meccanismo con i distributori dei vostri prodotti?

Sicuramente è importante avere delle partnership nella distribuzione, in grado di rappresentare l'azienda e di spiegarne business e prodotti.

Il distributore che sposa la causa dell'azienda, a prescindere dalle sue dimensioni e dal suo giro di affari, è un megafono e un prezioso alleato che arriva anche dove non si riesce ad arrivare in maniera diretta. Qui si esprime molto bene il concetto della reciprocità: se il negozio condivide la causa dell'azienda e diventa suo alfiere dove già gode di credito, questo è un valore aggiunto potentissimo; d'altronde, il punto vendita ha nell'industria un partner vero e proprio.

Questo scambio virtuoso accresce il giro d'affari di entrambi i protagonisti e permette di stabilire collaborazioni a lunga scadenza.

“Noi creiamo prodotti di qualità che rendono migliore la vita degli edifici e di chi li abita e desideriamo che questo stare bene si estenda anche a tutti coloro che lavorano per e in ARD, con il principio della politica retributiva,,

Quali sono i format della distribuzione che ritiene emergenti?

Il format più fluido e promettente, in questo momento, è quello dei centri edili che, in gran parte, si stanno avvicinando al mondo dei prodotti vernicianti.

Opportunità e spazi non mancano: dai centri edili passa la maggior parte del materiale per costruire e gli spazi fisici consentono, spesso, di pensare a veri e propri negozi nei negozi. Certo è fondamentale costruire delle professionalità preposte alla vendita del colore con una preparazione specifica ma i presupposti per il loro successo non mancano.

Sono interessanti anche le ultime strategie messe in atto dai distributori specializzati che, a vari livelli e in vario modo, si aggregano per fare azione di lobbying, di acculturamento del settore e di business.

Come ha travasato in ARD, operativamente, questo suo modo di intendere il mercato?

Ho avuto la fortuna di entrare nel contesto di una delle principali aziende nazionali che aveva già tanti requisiti per essere considerata tra le più importanti, costruiti nel corso dei suoi 85 anni di storia.

La prima azione che ho compiuto è stata quella di visitare tutti i clienti possibili per capire il mercato nei dettagli, per conoscere la distribuzione e i suoi bisogni e, soprattutto, per comprendere la loro percezione nei nostri confronti.

Poi, ho lavorato con tutti i dipendenti, di ogni reparto, per condurre un'analisi approfondita delle loro mansioni, dei punti di forza e di debolezza, per studiare insieme come enfatizzare i primi e risolvere i secondi.

Questo esercizio ha permesso ad ogni settore di fotografare il suo stato d'essere e, da lì, di ripartire

“ARD esercita un’imprenditorialità etica, con la corretta attenzione al business e alle persone, con l’obiettivo di raggiungere risultati coerenti con le proprie strategie nel rispetto del mercato e degli stakeholder,”

per continuare a migliorare.

Con questi dati, concreti e condivisi, abbiamo messo a punto un piano industriale in cui abbiamo individuato sei macro-obiettivi da raggiungere -in ordine sparso: crescita del fatturato, immagine aziendale, rapporto con i clienti, sostenibilità, motivazione e competenza del personale, capacità produttiva e gestione delle scorte-. Per ognuno di essi, insieme ai reparti di competenza, abbiamo individuato le tattiche per raggiungerli.

Come è stato presentato e come è stato accolto il piano industriale dalle donne e dagli uomini di ARD?

Abbiamo voluto presentarlo a tutti i lavoratori di ARD di tutti i reparti e lo abbiamo fatto con la massima chiarezza e trasparenza, creando un coinvolgimento emotivo e fattivo in ognuno. Stiamo tenendo informati tutti dell’evoluzione delle operazioni poste in atto: in questo modo siamo sicuri di lavorare di concerto per gli stessi fini.

Il rebranding è stato un progetto ambizioso che si è concretizzato nel migliore dei modi. Come è stato vissuto dal mercato e all’interno dell’azienda?

In modo positivo in ambedue i casi. È un progetto che è stato pensato e posto in essere in piena sintonia con i valori dell’azienda, un rebranding che non ha rinnegato nulla del suo passato ma anzi ha enfatizzato e fatto tesoro dei valori costruiti dalle generazioni precedenti per rinnovarli e proiettarli al futuro. Questo ci de-

linea come un’azienda tradizionale e insieme, innovativa, capace di mantenersi salda su ciò che è stato per orientarsi verso ciò che ci sarà.

Con il concetto del manifesto ‘Benessere a colori’ avete sintetizzato la filosofia aziendale in modo originale ed efficace...

Il benessere è un concetto forte e fondamentale per ARD: noi creiamo prodotti di qualità che rendono migliore la vita degli edifici e di chi li abita e desideriamo che questo stare bene si estenda anche a tutti coloro che lavorano per e in ARD, con il principio della politica retributiva.

Tra le operatività più imminenti del piano industriale ci sono altri aspetti importanti...

Certo, per esempio, abbiamo individuato la necessità di rendere ancora più completa l’offerta di prodotti e procedere con proposte innovative per soddisfare e, in alcuni casi, anticipare le esigenze del mercato. Dobbiamo consolidare la nostra distribuzione andando a coprire le aree dove siamo meno strutturati e procederemo con la costruzione di un nuovo impianto per produrre rivestimenti a spessore anche con lotti molto grandi per garantire standardizzazione e qualità.

E lavoreremo ancora per la sostenibilità. Una grande soddisfazione di ARD, per esempio, è quella di essere sempre riuscita a superare tutti i controlli a proposito di sostenibilità dell’azienda e dei prodotti da parte degli Enti preposti senza

alcuna contestazione o multa: vogliamo continuare a procedere in questa direzione.

Per chiudere, Luigi Gorza cosa vede nel futuro di ARD?

Sono anni di grandi difficoltà e opportunità -guerre, economie instabili, difficoltà di approvvigionamento, bonus edilizia, obiettivi case green-, difficili da leggere ed è complesso anche immaginare un futuro tratteggiato con precisione. Si tratta di situazioni che incidono e influenzano le attività ma ARD è un’azienda professionale e la sua offerta di prodotti tiene conto delle variabili esogene alla propria specificità. Siamo convinti di avere le risposte giuste per le necessità che insorgono anche in momenti così complicati.

Siamo aperti a partnership e ad acquisizioni ma non abbiamo smania di farlo: dobbiamo trovare situazioni che portino valore a noi e anche alle altre parti coinvolte. D’altronde, siamo convinti che le acquisizioni concluse per fare crescere il fatturato non abbiamo mai portato risultati di soddisfazione.

ARD esercita un’imprenditorialità etica e abbiamo a cuore il benessere in senso assoluto, in primis quello delle persone: da questo partiremo in ogni caso nelle valutazioni per eventuali acquisizioni.

In realtà, sono profondamente convinto che il nostro futuro sia legato alle opportunità offerte dall’export e dalla presenza sui mercati esteri. Il nostro obiettivo è quello di allargare e consolidare la nostra presenza all’estero in modo da poter fare fronte alle fluttuazioni del mercato nazionale.

Oggi abbiamo una presenza significativa in Medio Oriente, in Cina e in Corea e puntiamo a sviluppare i mercati dell’Europa, degli States, dell’India e dell’Africa. ●