

**Continuità di impresa
e passaggio generazionale nella
provincia di Roma: 5 case study**

Introduzione

Continuità di impresa e passaggio generazionale stanno divenendo tematiche sempre più “delicate” in considerazione sia della crisi economica che del progressivo invecchiamento della popolazione che interessano largamente l'Italia come pure gli altri Paesi dell'Unione Europea. La Commissione Europea se ne è interessata fin dal 1994 riconoscendo come le fasi della successione o del passaggio generazionale siano cruciali nella vita delle imprese, quanto le fasi di start-up e di sviluppo. In effetti, il momento della successione, se correttamente gestito, può rivelarsi un'importante opportunità di evoluzione/rinnovamento e di crescita dell'impresa, come pure un momento critico e “decisivo” del futuro dell'impresa stessa. Sono numerosi le ricerche e gli studi - nazionali ed europei - che indicano che circa un terzo delle imprese che si trova a gestire il momento del passaggio deve confrontarsi con diverse difficoltà che possono metterne a rischio la *continuità competitiva*. Gestione consapevole, pianificazione e preparazione delle risorse imprenditoriali diventano, dunque, concetti chiave nonché azioni per assicurare un processo di trasformazione e di sviluppo dell'impresa che le consenta di restare sul mercato in modo competitivo.

In questo, che dovrebbe essere il percorso “ideale”, si inserisce la ricerca che la Camera di Roma ha voluto realizzare al fine di osservare il fenomeno nella propria provincia per comprendere, se e in quale misura, le imprese siano preparate a gestirlo, per metterne in evidenza le criticità e, non ultimo, per valutare l'opportunità di attivare iniziative mirate alla sensibilizzazione del proprio sistema imprenditoriale. A tal fine è stata, innanzitutto, effettuata un'analisi *desk* sui dati quantitativi relativi alle figure imprenditoriali che, a breve o medio termine, potrebbero essere interessate dal fenomeno.

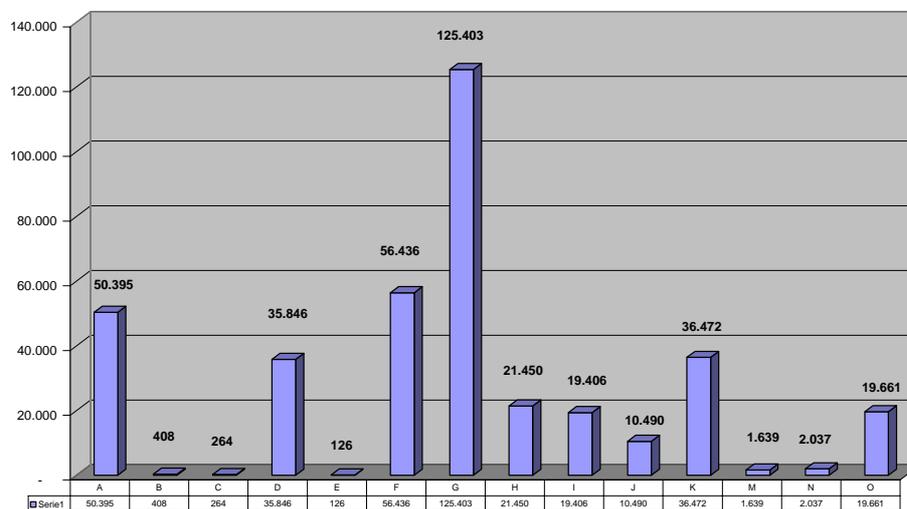
A questa indagine è stata affiancata una ricerca sul campo volta ad approfondire, invece, aspetti più qualitativi correlati, ad esempio, alla verifica della “sensibilità” al tema espressa da imprese ed imprenditori “trasmettitori”, come pure all'atteggiamento e alle eventuali azioni intraprese dalle Associazioni di categoria, argomento questo affrontato anche nel corso di un apposito “focus group”.

Per completare lo studio, infine, è stato affrontato il tema del passaggio - anche dal punto di vista psicologico - dalla parte dei "continuatori" d'impresa le testimonianze dei quali sono diventate altrettanti "case study" illustrativi delle diverse modalità di realizzazione.

I dati di scenario

L'analisi *desk* è stata incentrata sulle imprese attive appartenenti ai macrosettori Agricoltura e Pesca (A-B, Ateco 2002), Industria in senso stretto (C-D-E), Costruzioni (F), Commercio e Turismo (G-H) e Servizi (I-J-K-M-N-O)¹ che, a fine 2007, nel Lazio ammontavano a oltre 380mila unità². Le imprese in parola risultano concentrate per oltre due terzi (246.614) nella provincia di Roma.

Le imprese attive del Lazio per macrosettore di attività economica. 2007



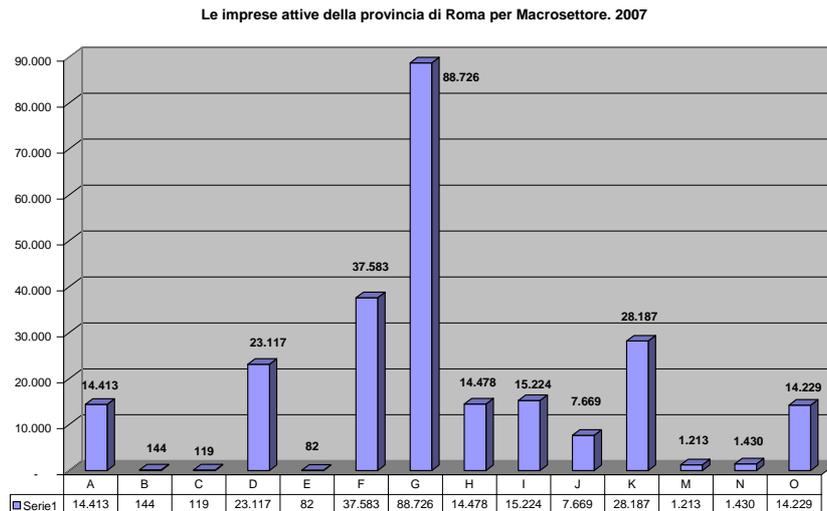
¹ Si riportano per maggiore chiarezza le descrizioni dei settori di attività economica, come definiti nel codice Ateco 2002. La classificazione AtecoRI 2002 è la classificazione delle attività economiche in uso dal 1994 presso i Registri Imprese tenuti dalle Camere di Commercio italiane.

- A Agricoltura, caccia e silvicoltura
- B Pesca, piscicoltura e servizi connessi
- C Estrazione di minerali
- D Attività manifatturiere
- E Produzione e distribuzione energia elettrica, gas e acqua
- F Costruzioni
- G Commercio ingrosso e dettaglio – riparazione beni personali e per la casa
- H Alberghi e ristoranti
- I Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni
- J Intermediazione monetaria e finanziaria
- K Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca
- M Istruzione
- N Sanità e altri servizi sociali
- O Altri servizi pubblici, sociali e personali

² I dati sulle imprese, qui riportati per l'annualità 2007, provengono da Movimprese, che è l'analisi statistica trimestrale della nati-mortalità delle imprese condotta sugli archivi di tutte le Camere di Commercio italiane. I dati sulle cariche, qui elaborati per il 2007, provengono da Stockview, banca dati che fornisce informazioni sulle sedi, localizzazioni, persone e imprese artigiane iscritte al Registro Imprese delle Camere di Commercio.

Di queste, esaminate secondo la forma giuridica, circa 165mila risultano essere imprese individuali, 51.000 società di capitale, circa 26mila società di persone e, infine, circa 5.000 imprese identificate nella categoria residuale delle "altre forme giuridiche".

Le imprese con forma giuridica di imprese individuali, società di capitale e società di persone sono maggiormente presenti nei grandi settori del Commercio, Costruzioni, Attività Manifatturiere e Attività Immobiliari.



L'esame delle cariche imprenditoriali complessivamente ricoperte (titolari, soci, amministratori e altre cariche) fa rilevare la presenza di circa 360.000 unità, il 59% (213.394) delle quali si concentra nella classe degli imprenditori più "giovani" (da meno di 18 anni fino a 49) mentre nella classe "senior" (da 50 anni a oltre 70) si colloca il restante 41% (146.249). Le quote, naturalmente, si distribuiscono diversamente a seconda che si osservi il dato relativo alla forma giuridica, alla tipologia della carica o al settore economico di attività.

In particolare, con riferimento alle imprese individuali (alle quali fanno capo circa 165mila cariche) la quota delle cariche "senior" (titolari), ossia quelle potenzialmente interessate dal passaggio generazionale, nel 2007 è pari al 39%; nelle società di capitale la quota omologa (amministratori, altre cariche e soci) si attesta sul 45% (51mila su 113mila circa totali); infine, nelle società di persone, la quota (composta principalmente da amministratori e soci) rappresenta il 35% (circa 22mila su 63mila totali). Alla compagine "altre forme", nel 2007, fanno capo 18.500 cariche (amministratori e altre cariche), delle quali il 49% (9mila circa su 18mila) si posiziona nella classe senior (da 50 a oltre 70).

Focalizzando l'analisi sulla situazione del comune di Roma, in cui le cariche rilevate nel 2007 ammontano a 255.216 unità, la classe junior rappresenta il 58% (con poco più di 148mila cariche), mentre la classe senior raggiunge il 42% circa del totale (con 107mila cariche). In dettaglio, con riferimento alle imprese individuali (che raccolgono complessivamente 105mila cariche) la quota delle cariche "senior", nel 2007, è pari al 39% (41mila circa); nelle società di capitale la classe senior si posiziona sul 46% (44mila su 95mila circa totali); nelle società di persone, rappresenta il 36% (circa 15mila su 41mila totali); nelle "altre forme", i senior sono il 51% (8mila circa su 15mila totali).

In sintesi, la fotografia che si ricava dall'analisi "pura" dei dati rivela che il tema "continuità d'impresa" è estremamente attuale: in considerazione della struttura per classi d'età, in provincia di Roma un imprenditore/amministratore su tre sta per trovarsi, o si troverà nel breve/medio termine, a dover affrontare il momento della successione visto che la percentuale di soggetti che al 2007 hanno almeno 50 anni è piuttosto elevata (circa il 35%), mentre gli over 70 rappresentano quasi il 6% del totale. Le due classi raccolgono complessivamente il 40,66% della popolazione imprenditoriale mentre le "nuove leve" imprenditoriali (soggetti con carica sociale fino a 30 anni) sono poco meno del 6% su base provinciale.

La ricerca sul campo

Dai dati quali-quantitativi raccolti attraverso l'indagine *field* che ha avuto come target 500 imprenditori, tra i 50 e oltre i 70 anni, appartenenti ai macrosettori sopra citati, il tema del passaggio generazionale, seppure "sentito", risulta vissuto quasi *de relato*, tanto che la maggior parte degli intervistati, pur appartenendo ad una fascia di età che dovrebbe essere più "sensibile" all'argomento, non manifesta particolari preoccupazioni rispetto all'eventuale pianificazione di questa fase della vita della propria azienda e, per di più, non sa nemmeno quantificare il tempo necessario (inteso come durata del processo) per effettuare il passaggio.

In relazione agli aspetti che gli imprenditori ritengono meritevoli di attenzione nel corso del processo di passaggio generazionale, si possono citare - nell'ordine, come prioritari - accanto alla necessità di conoscere e approfondire gli aspetti legali e fiscali: la comunicazione/informazione diretta ai propri clienti; l'inserimento di un manager; la gestione di conflitti e disaccordi con i soci.

Quanto alla *vision* dell'impresa una volta completata la successione/trasmissione, gli intervistati ritengono, in ordine d'importanza, che l'azienda per essere ancora competitiva dovrà aprirsi all'innovazione, ai nuovi mercati; essere attenta a tematiche ambientali e di risparmio energetico; aggiornare le competenze delle proprie risorse umane e individuare nuovi prodotti.

In ogni caso, la cifra più caratterizzante lo stato d'animo degli imprenditori in relazione al passaggio di consegne è la "solitudine", percepita come conseguenza della mancanza di punti di riferimento nel corso del processo di trasmissione dell'attività. Infatti, né le associazioni, né i professionisti (commercialista o avvocato) sono identificati come possibili referenti in grado di ottimizzare il percorso che determinerà l'eventuale nuovo assetto dell'impresa.

Si offrono quindi molti spunti di riflessione per le associazioni di categoria e per il sistema camerale che, da tempo, sono i naturali alleati nelle fasi di creazione e consolidamento delle compagini imprenditoriali - avendo creato strumenti e servizi specifici - ma che non sono ancora pienamente riconosciuti come "compagni di viaggio" nella fase di successione dell'impresa. E' una sfida aperta che merita di essere affrontata perché significa salvaguardia dell'occupazione oltre che mantenimento e valorizzazione della tradizione e dei saperi che hanno fatto crescere e conoscere il *made in Italy* nel mondo.

Il focus group

Anche dal *focus group* con le Associazioni di categoria - organizzato per approfondire il punto di vista e gli strumenti che le stesse hanno attivato o stanno progettando sul tema a supporto dei propri associati - emerge come la problematica del passaggio generazionale, seppure non "drammaticamente" sentita come prioritaria nelle varie agende, sia presente e riconosciuta come meritevole di essere "letta" da più punti di osservazione. L'attenzione viene posta sia sui trasmettitori che sui continuatori, sul genere delle figure imprenditoriali, sulla dimensione e i settori merceologici delle imprese, sulla durata del processo che cambia a seconda della tipologia e settore dell'impresa, all'interno o all'esterno della famiglia, essendo questi, tutti elementi che condizionano fortemente la successione o il passaggio generazionale e creano differenti fabbisogni nelle imprese.

Nel contesto della trasmissione al di fuori dell'ambito familiare, le associazioni osservano come le richieste di supporto della micro-impresa si concentrino

principalmente sulla ricerca del continuatore e sulla ricerca di strumenti finanziari a sostegno del trasferimento e dell'innovazione (manageriale, tecnologica e di processo) dell'azienda.

In generale, le associazioni ricordano, tra le richieste che giungono soprattutto in forma individuale, il bisogno di orientamento e prima informazione e di supporto psicologico soprattutto verso coloro che trasmettono. Quanto alle azioni poste in essere dalle associazioni, servizi e assistenza risultano resi in forma personalizzata, individuale e *on demand*; non emergono, quindi, modalità di intervento specifiche sul tema che siano pensate per la generalità degli associati, quali seminari, incontri, convegni o servizi/sportello dedicati.

Sono invece utilizzate modalità "indirette" che potrebbero agire positivamente sui processi di successione e passaggio generazionale e che si sostanziano, ad esempio, in interventi di orientamento delle politiche del territorio o in azioni di rappresentanza sindacale (tutela e mantenimento del valore di un certo profilo di imprese storiche nei quartieri e nei centri minori; promozione delle produzioni tipiche, etc.).

Un altro approccio al problema passa attraverso la formazione e l'orientamento verso mestieri ritenuti desueti o comunque di scarso *appeal* sociale. In questi casi, accanto alla formazione in aula e all'apprendistato, sono state sperimentate nuove forme di incontro tra piccoli imprenditori e persone interessate a lavorare in quel settore.

Sostanzialmente, alle istituzioni e soprattutto al sistema camerale, le associazioni chiedono:

- un ruolo nella sensibilizzazione delle imprese e degli imprenditori sul tema, sottolineando le valenze positive di un trasferimento programmato nel tempo;
- un contributo di carattere conoscitivo e di approfondimento specifico;
- un supporto nella definizione e individuazione di linee di finanziamento che supportino il passaggio generazionale;
- strumenti e servizi a sostegno dell'innovazione delle imprese che hanno affrontato o stanno per essere coinvolte in un passaggio generazionale.

Ed è proprio il sistema camerale che emerge nella percezione delle Associazioni come partner istituzionale forte, con il quale progettare politiche e azioni - dirette e indirette - di accompagnamento e supporto alla continuità di impresa, fatte di strumenti e servizi di animazione per la salvaguardia culturale, economica e sociale del tessuto imprenditoriale del territorio.

I 5 case study

Alla fine del percorso di analisi propriamente detta, si è affrontato il tema del passaggio generazionale dal punto di vista dei "continuatori", di coloro, cioè, che hanno portato a termine il passaggio di consegne aziendali riuscendo a trasformarlo in opportunità di crescita o, quanto meno, di conferma dello *status quo* della propria impresa.

Ne sono scaturite cinque testimonianze, quasi tutte di artigiani che hanno realizzato o stanno affrontando il cambio di generazione alla guida della propria impresa, tanto differenti se viste per settore e modalità organizzative e produttive, quanto simili se osservate dal punto di vista della continuità dei valori imprenditoriali familiari, della passione e tensione emotiva come pure della intensa partecipazione alla vita aziendale. Accomuna le diverse "storie" anche una non usuale "voglia di associazionismo", giustificata dalla necessità di capire e raggiungere rapidamente - e attraverso tutti i canali - mercati, mutamenti e innovazioni.

Sono storie "scoperte" - e, di seguito, riportate seguendo l'ordine cronologico di raccolta - attraverso le segnalazioni delle associazioni imprenditoriali e il passaparola delle medesime imprese che si sono vicendevolmente indicate come esempi da far conoscere per tramandare, sviluppare e innovare saperi, tecniche e produzioni delle micro e piccole imprese, di artigianato quotidiano e artistico o di piccola industria della città di Roma.

I CASI DI STUDIO

N. 1: FRANCO LITRICO ALTA MODA S.A.S.

N. 2: ALIBERTI BARBIERE PER UOMO DITTA INDIVIDUALE

N. 3: CO.GE.MAN S.R.L.

N. 4: LEGATORIA SCURA S.N.C.

N. 5: EDIZIONI DELL'ELEFANTE S.R.L.

STUDIO DI CASO n. 1

LITRICO ALTA MODA S.A.s. - FABIO E LUCA LITRICO

“Litrico Alta Moda” è un’azienda della migliore tradizione artigiana italiana. E’ una storia d’imprenditoria familiare, arrivata alla sua terza generazione. Lo *showroom* si trova oggi a Palazzo Albertoni-Spinola, uno splendido edificio di impianto rinascimentale nel cuore di Roma; al suo interno, accanto a tessuti e strumenti di lavoro, si possono osservare decorazioni, foto, grafiche, modelli ed oggetti a testimonianza dell’intensa ed ormai lunga vita della *maison*.

Angelo Litrico, il fondatore catanese, primogenito di 12 fratelli, nasce nel 1927 ;



fin da ragazzo lavora a bottega da un sartore dove impara il mestiere. Nel 1945, si trasferisce a Roma dove ottiene un “posto di banco” nella sartoria Marinelli; nel 1950 rileva l’attività e, l’anno seguente, fonda ufficialmente la sua impresa di “Sartoria Italiana di Alta Moda su misura” (ditta individuale).

Nell’arco di cinque anni riesce ad affermarsi con successo, grazie alle sue straordinarie capacità e ad un fortunato incontro nel *foyer* del Teatro dell’Opera con l’attore Rossano Brazzi, che, dopo aver osservato interessato lo smoking che lui indossava, gli si rivolge chiedendogli informazioni sulla sartoria che lo ha cucito. Angelo, non rivelando al momento la propria identità, risponde all’attore che l’abito è stato fatto da un sarto di via Sicilia; il giorno seguente, a via Sicilia, Angelo riceve da Brazzi un ordine per la confezione di ben 5 abiti e riceve “*tutti insieme, tanti soldi quanti non ne ha mai visti in vita sua*”. Da questo momento Angelo Litrico e la sua sartoria si introducono nella *dolce vita* romana e riscuotono un rapido e travolgente successo.

Nel frattempo, arrivano da Catania, per studiare a Roma, i fratelli piccoli di Angelo, Franco e Giusi, di circa 16-18 anni più giovani. Completato il ciclo delle scuole superiori, entrambi entrano “*naturalmente*” in azienda.

Nel 1956, la Sartoria Italiana è già famosa, ma da lì a poco arriverà anche la definitiva consacrazione internazionale. L'occasione è offerta dall'invito a presentare in Russia i capi di Alta Moda maschile, accanto alle più usuali sfilate di Alta Moda Donna. Ancora una volta, una fine intuizione del fondatore permette di intrecciare relazioni importanti con l'*establishment* sovietico. In tale occasione, infatti, (siamo tra il 1957 e il 1958) Angelo riesce ad ottenere attraverso l'ambasciata russa le misure per confezionare un cappotto da regalare a Kruscev; il gesto ed il capo vengono così tanto apprezzati che in seguito Kruscev commissionerà, a pagamento, in occasione della sua visita alle Nazioni Unite del dicembre 1960, un intero guardaroba, scarpe comprese. Il famoso "episodio della scarpa", tanto singolare quanto fortunato, mette sotto i riflettori internazionali non solo un Kruscev insolitamente elegante, ma anche l'artefice di quel cambio di stile, Angelo Litrico, il quale, trovandosi anch'esso negli Stati Uniti per lavoro, viene prontamente rintracciato e intervistato. Riviste e quotidiani parleranno del sarto italiano in ben 37 lingue.

Nel frattempo i fratelli "piccoli", Franco e Giusi, seguono sempre più l'*atelier* di Roma, coadiuvati da 6-7 sarti, mentre Angelo, sempre in giro per il mondo, quasi alla stregua di un "ambasciatore" della moda, realizza importanti accordi di collaborazione con multinazionali e partner commerciali (Giappone, Europa, America, Sud Africa).

Trattandosi, come già accennato, di una storia imprenditoriale familiare il testimone passa, senza soluzione di continuità, dal fondatore Angelo (venuto a mancare nel 1986), ai fratelli minori Franco (che cura soprattutto la produzione) e Giusi (alla quale sono demandati gli aspetti amministrativi) e poi, alla scomparsa di Franco (2004), ai figli di lui, Luca e Fabio, che sono gli attuali *continuatori*.

Dal punto di vista della forma giuridica, la ditta individuale di Angelo Litrico cede il testimone alla Franco e Giusi Litrico s.n.c., che, a sua volta, evolve nella Litrico Alta Moda s.a.s., con Franco socio accomandatario ed i figli Luca e Fabio soci accomandanti. Attualmente, la qualifica di socio accomandatario nella società è ricoperta da Luca, mentre quella di accomandante da Fabio.

Luca e Fabio Litrico sono due giovani imprenditori, rispettivamente di 38 e 30 anni che, fin dagli anni della scuola, hanno "vissuto" l'azienda. Ufficialmente, Luca è entrato in azienda nel 1998, dopo aver completato gli studi classici,

assolto il servizio di leva e frequentato un corso annuale di sviluppo imprenditoriale alla LUISS Management a Roma; l'ingresso di Fabio è avvenuto, invece, più gradualmente, tra il 2000 (part time) ed il 2002 (a tempo pieno), dopo aver concluso gli studi scientifici e assolto il servizio militare, alternando la propria presenza in azienda con la frequenza di un corso di perfezionamento triennale in taglio e lavorazione dei tessuti e tecniche di alta sartoria, presso l'Accademia Nazionale dei Sartori.

Alla scomparsa del padre Franco nel 2004, i due figli hanno assunto la piena responsabilità dell'azienda. Entrambi sono perfettamente a proprio agio nel seguire tutti gli aspetti della conduzione aziendale riuscendo ad essere, per così dire, "intercambiabili" nelle funzioni; in genere, Luca Litrico segue maggiormente gli aspetti gestionali ed amministrativi, le relazioni commerciali con i fornitori e con l'estero, mentre Fabio cura gli aspetti legati alla produzione.

Le risorse umane di cui si avvale l'azienda attuale non sono molto dissimili da quelle degli inizi: oltre ai due responsabili sono presenti in azienda tre/quattro sarti professionisti ai quali possono aggiungersi, all'occorrenza, altre risorse specializzate e una risorsa con competenza di "ufficio stile", che risiede a Milano.

Il loro " tirocinio " in azienda, sotto la guida del padre Franco, è stato a 360 gradi. *"Sappiamo fare tutto, abbiamo cominciato facendo i facchini durante le sfilate, cioè portando i vestiti per le sfilate da via Sicilia all'Excelsior, aiutando i modelli a vestirsi, e così via; fin da piccoli nostro padre ci ha abituato a confrontarci con tutte le fasi: produzione, commercializzazione e gestione. Questa scelta è stata di grande aiuto, soprattutto quando nostro padre è venuto a mancare e abbiamo avuto la piena e diretta responsabilità dell'attività".*

Ma ciò che più si percepisce parlando con i due giovani Litrico è il fatto che più che una fase di passaggio generazionale, essi abbiano sperimentato una vera e propria *continuità di impresa*, profondamente incardinata su quei valori iniziali di "perfezione tecnica" (del taglio e del cucito, di sapiente utilizzo dei migliori materiali, di armonia, stile ed equilibrio dei volumi e delle forme) e di "grande passione" che hanno prodotto un mix di successo, anche internazionale, dell'azienda, come testimoniato dal gradimento di tanti e famosi clienti in Italia e nel mondo, tra i quali la *maison* annovera tuttora capi di stato, artisti, professionisti e politici.

Il fattore "innovativo" di questa azienda, dal punto di vista squisitamente tecnico, sta nel mantenersi il più fedelmente possibile ancorata alla tradizione tecnica artigiana, conservando una linea elegante ma *up-to-date* nella scelta dei tessuti (che nel tempo hanno subito delle vere e proprie trasformazioni: sono idrorepellenti, mantengono meglio la piega, hanno finissaggi speciali, anche con ioni di argento, etc.), dei dettagli (revers, posizione delle tasche, numero dei bottoni), degli accessori, dei colori. Dagli anni '90 in poi, alla linea di alta sartoria su misura, si è affiancata una produzione "Couture-à-Porter", tutta realizzata in Italia (tra Roma e Verona), che ho voluto dare risposta alle esigenti richieste provenienti da parte di differenti segmenti del mercato.

L'informatica è entrata in azienda come supporto gestionale (archivio storico e archivio clienti) e commerciale; è del 2008 la nuova realizzazione dell'immagine web della sartoria Litrico Alta Moda.

L'azienda è tra i soci fondatori della Camera Nazionale della Moda Italiana e socio dell'Accademia Nazionale dei Sartori, CNA e Federlazio. In CNA, l'azienda fa parte del comitato promotore del Forum della Piccola e Media Impresa; in Federlazio fa parte del Consiglio direttivo.



Nel 2008 "Litrico Alta Moda" ha ricevuto il premio speciale "Maestri dell'artigianato" del Comune di Roma e il premio Federlazio per la sezione "Internazionalizzazione".

L'azienda partecipa anche, direttamente o con propri prodotti, a missioni all'estero promosse dalla Camera di Commercio, dall'ICE e/o dalle altre organizzazioni di settore, allo scopo di esplorare potenziali mercati ed attivare nuovi contatti; a tale

proposito, è stata recentemente aperta una filiale in Giappone, responsabile per il mercato Asia-Pacifico, a denominazione Litrico Japan Co. Ltd.

Tra le criticità, i due imprenditori menzionano la grande difficoltà che riscontrano nel reperire professionalità artigiane adeguate, dove per "adeguate" si intende

siano dotate della passione e del know-how necessario. Il problema è talmente sentito che uno degli obiettivi aziendali, per il prossimo futuro, è quello di continuare a tramandare l'arte, anche attraverso la formazione in apprendistato, di nuove risorse che, se ritenute idonee, potranno entrare a far parte della squadra di lavoro a tutti gli effetti.



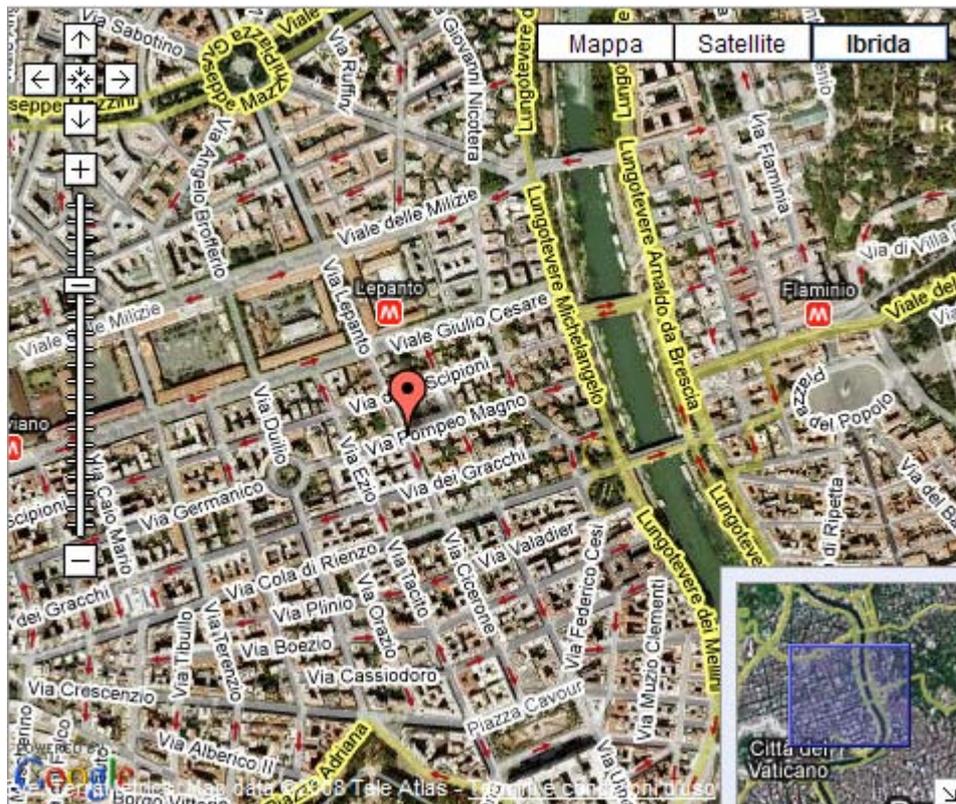
FRANCO LITRICO

www.litricomoda.it

STUDIO DI CASO n. 2

ALIBERTI, BARBIERE PER UOMO IN PRATI - FABIO ALIBERTI

La barberia Aliberti è una impresa familiare artigiana, fondata quarant'anni fa dal signor Francesco, padre dell'attuale titolare. L'attività è in via Marcantonio Colonna, a pochi metri dalla stazione metro di Lepanto, nel cuore della Roma commerciale. Due ampie vetrine mostrano all'esterno un arredamento *vintage*, in stile anni '70 con profilature in laminato e pareti verde bosco; ma ciò che più attira l'attenzione sono i quadri, stampe, olii, acquerelli di artisti contemporanei (adesso noti) che abitavano nel quartiere che, riferisce il signor Aliberti, durante il colloquio, sono stati regalati al padre barbiere in cambio di una "barba e capelli", quando ancora era agli inizi.



Fabio Aliberti, oggi 33 anni, sposato e padre di due bambini, è diventato titolare dell'attività nel 2005, quando il padre è venuto a mancare. In negozio accanto al titolare c'è un assistente dipendente, ma nessun altro collaboratore familiare. Ha iniziato a partecipare all'attività paterna fin dal 1998-99, dopo aver conseguito un diploma di ragioneria, completato il servizio militare e frequentato un corso biennale professionalizzante per parrucchiere. Da ragazzo, però, si immaginava

odontotecnico, né ragioniere né barbiere. Tuttavia il signor Aliberti ha cominciato a prendere in seria considerazione l'opportunità di inserirsi nell'attività lavorativa già avviata in famiglia - indirizzato in questo anche dal padre - quando ha sperimentato direttamente le difficoltà di ingresso nel mondo del lavoro. E' stato inserito in bottega per imparare il mestiere, come operaio, senza avere facilitazioni particolari in quanto figlio del titolare, anche per rispetto dell'altro ragazzo che già aiutava il padre. Nel corso del tempo, nonostante un rapporto collaborativo e di condivisione di intenti tra padre e figlio, il padre – maestro barbiere d'accademia - ha mantenuto il proprio ruolo decisionale nella conduzione dell'attività fino alla fine per cui il vero e proprio passaggio di consegne è avvenuto solo quando è venuto a mancare.

Il padre credeva molto nel valore della formazione (anche perché in più occasioni, come Maestro Barbiere, egli stesso è stato docente in molti corsi professionalizzanti e di aggiornamento) e spesso ha incoraggiato la formazione dei propri dipendenti, in particolar modo del figlio che, a sua volta, oggi continua ad aggiornarsi e ad approfondire con grande passione le tecniche del proprio mestiere.

Con l'arrivo del giovane Aliberti non ci sono stati grandi cambiamenti, né gestionali né tecnici: *“il quartiere è molto classico e tradizionale e i nostri clienti ci richiedono servizi tradizionali, come la barba che molti altri nostri colleghi non fanno più. Usiamo sia forbici che macchinetta, spazzole di martora e tasso. Da quando mio padre aprì l'attività, da qui sono passati nonni, figli e nipoti. Forse adesso abbiamo una clientela un po' più giovane, sa, quando i ragazzi vedono persone giovani all'interno, entrano più volentieri”.*

Il rapporto padre/figlio come quello artigiano/coadiuvante è stato molto positivo dal punto di vista personale e “costruttivo” rispetto alla professionalità; il giovane Aliberti ricorda con molta dolcezza e ammirazione le capacità professionali del padre, la maestria tecnica e le capacità organizzative che, nel tempo, lo avevano fatto diventare portavoce delle istanze della categoria ed un punto di riferimento per il colleghi.

L'azienda è associata a CNA ma attualmente non partecipa attivamente alla vita associativa. Ovviamente iscritto al Registro Imprese della Camera di Commercio, Fabio Aliberti riceve e legge con piacere la newsletter camerale.

Il negozio partecipa regolarmente a fiere e manifestazioni di settore ed utilizza come fonte di informazione ed aggiornamento le riviste professionali specializzate.



Alla fine della conversazione, il signor Aliberti ribadisce che il suo "è davvero un bel mestiere, che dà molta soddisfazione, creativo e non meccanico. Certo non mancano i sacrifici ed un po' anche gli sbalzi di umore, perché si resta male se il cliente che esce non è soddisfatto" ma che "se tornasse indietro rifarebbe le stesse scelte".

STUDIO DI CASO n. 3

CO.GE.MAN. S.R.L. - ROBERTO BELLO

La Co.Ge.Man. - Costruzioni Gestioni Manutenzioni s.r.l. ha solo in parte una storia di origine familiare. Viene fondata nel 1992 da una importante società di costruzioni (operante da sempre nel settore industriale farmaceutico) allo scopo di curare l'espansione sul territorio delle filiali della Banca di Roma. Al momento della creazione le quote societarie vengono suddivise tra la società di costruzioni fondatrice - che detiene la quota di maggioranza - e la famiglia Bello, rappresentata dall'Ing. Bello *senior* (che è anche direttore generale nella medesima società di costruzioni); successivamente la famiglia Bello rileva tutte le quote societarie, che vengono attribuite per il 60% all'Ing. Bello *senior* e per il restante 40% al figlio (unico), il Dr. Roberto Bello. Nel 2007, Roberto Bello acquisisce la maggioranza delle quote societarie e diventa Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Dal 2001 la società inizia a svolgere un'attività diversa da quella per cui era nata, modificando sia la *mission* iniziale - da espansione delle filiali della Banca di Roma, ad espansione della grande distribuzione nel centro-sud Italia, attraverso l'apertura di nuovi punti vendita - sia la propria organizzazione - da azienda di produzione diretta ad azienda di *project management*. Conseguentemente cambia anche il profilo delle figure professionali necessarie (ad esempio, ricorda il Dr. Bello: *"all'inizio avevamo anche operai, ma quando il nostro core business si è spostato verso il project management, abbiamo incrementato i progettisti e non abbiamo riconfermato i profili più legati alla produzione diretta"*). L'Ing. Bello *senior*, che fin dal 2000 intuisce l'importanza di questo nuovo mercato, prende contatti inizialmente con gruppi quali Eurospin, Despar e Lidl.

Nel 2001 Co.Ge.Man. ha 4 addetti: l'Ing. Bello che ne è l'amministratore delegato, il responsabile amministrativo e due operai; nel 2004 sono 8 (sono aumentati i progettisti ed i tecnici specializzati); nel 2008 l'azienda si avvale delle competenze di 14 dipendenti diretti e di 5 liberi professionisti.

L'azienda attualmente si occupa di coordinare e gestire i progetti di insediamento e apertura di nuovi centri commerciali nel centro sud Italia, fornendo un servizio "chiavi in mano" che inizia con l'analisi dei fabbisogni e l'individuazione dell'area

e prosegue con la progettazione della struttura (affidando a imprese locali la realizzazione dell'opera) e il coordinamento delle varie fasi per chiudersi, infine, con la consegna del centro al committente. Ad oggi sono clienti di Co.Ge.Man. tutti i principali marchi della grande distribuzione.

Roberto Bello, a 20 anni, lascia Pomezia e, dopo essere stato iscritto per due anni alla facoltà di Ingegneria a Roma, si iscrive alla facoltà di Economia presso l'Università degli studi Parthenope di Napoli (città in cui è nato), dove si laurea in economia aziendale nel 2003. Non sceglie di entrare subito in azienda, ma decide di mettersi in gioco con una propria esperienza lavorativa. Nello stesso 2003 viene assunto per un anno presso il centro commerciale AUCHAN di Roncadelle (Brescia), in qualità di responsabile del reparto sport. Dice Roberto *"ero come un piccolo imprenditore, un negoziante, all'interno di un'area vendita di oltre 10.000 mq: gestivo le commesse e gli acquisti, stabilivo i prezzi, coordinavo il personale con l'obiettivo di ottenere risultati di budget sempre migliori e crescenti. Dopo un anno mi sono reso conto del valore del tempo, di quanto per me fosse importante essere padrone del mio tempo, per questo ho pensato che poteva essere interessante entrare nell'azienda di famiglia, già in piena espansione, per testare le mie capacità commerciali – perché a me piace molto quel settore - e soprattutto per ampliare il mio raggio di azione. In AUCHAN avevo sì moltissimi contatti, ma la scala gerarchica era molto lunga e non ne vedevo l'apice perciò, a 24 anni, sentivo la necessità di fare altre stimolanti esperienze, insomma volevo vedere molto di più. La Co.Ge.Man., da come ne sentivo parlare da mio padre, poteva darmi questo. Quindi nel 2004 sono rientrato a Pomezia con una grande motivazione e voglia di imparare e di vedere se questa era l'attività che faceva per me. E oggi sono ancora qui! Certo all'inizio dovevo solo imparare e mio padre mi ha detto: "per fare questo lavoro adesso vai da solo in giro e cerca gli insediamenti che potrebbero essere adatti per la realizzazione di nuove aree commerciali"; "da solo" perché altrimenti la figura paterna avrebbe, anche non intenzionalmente, soverchiato il figlio".*

E Così Roberto Bello entra in azienda, *"come forza lavoro aggiunta all'esistente"*, nel 2004.

Il rapporto tra padre e figlio è caratterizzato da una forte e reciproca fiducia e non emerge da parte del padre alcun senso di *"possesso"* nei confronti dell'azienda che ha creato perché, spiega lo stesso Roberto, il padre, dopo 30 anni di attività nel settore costruzioni, si lancia in questa nuova *avventura* in

maniera prudente, quasi in attesa che il figlio sia "pronto" per potergli lasciare le redini e, quindi, la possibilità di lanciare la nuova società.

E' un processo pianificato, ma non forzato. *"Fin da piccolo, mio padre sperava che un giorno io fossi entrato in azienda, ma al contempo mi ha sempre lasciato libero di fare le mie scelte e le mie esperienze. Mi ha detto: quando verrai qui vedrai tanta confusione perché stiamo cominciando adesso, ma non esprimere giudizi, aspetta, ascolta, osserva; intanto recepisci e poi fra sei mesi, un anno comincerai a parlare; devi capire e per capire fai questo percorso, vai per strada e cerca terreni e fabbricati adatti per la GDO".*

A distanza di 4 anni, nel 2008, il giovane Dr. Bello ha fatto le proprie esperienze e maturato nuove idee per sviluppare la Co.Ge.Man. Il rapporto professionale padre-figlio è più "paritetico" e la nuova "impronta" da dare all'azienda è condivisa e attuata insieme. Agli inizi l'Ing. Bello si occupava, attraverso la Co.Ge.Man., solo di compravendita di terreni ed immobili; oggi, invece, vengono fatti anche appalti e progettati, realizzati e consegnati immobili "chiavi in mano".

"La mia più grande soddisfazione è creare luoghi che possano dare lavoro e generare ricchezza".

L'ing. Bello *senior* ha fatto da *mentore* nei confronti di Roberto. Senza apparire in prima persona, ha costantemente seguito e sostenuto la formazione specifica del figlio, tanto che oggi Roberto afferma di essere egli stesso l'esperto dal punto di vista burocratico, mentre le competenze edilizie rimangono tutte appannaggio del padre, sia per la sua oltre che trentennale esperienza sia, ovviamente, per gli studi fatti. Interessante anche la sintonia nata tra Roberto Bello ed il responsabile amministrativo (uomo di fiducia dell'Ing. Bello *senior* nella prima fase di vita dell'azienda); a questo proposito, Roberto ricorda di essersi presentato come "allievo" nei confronti dell'esperto manager (con esperienze lavorative nel settore farmaceutico di multinazionali americane) che, in questo modo si è visto riconosciuto nel proprio ruolo, si è sentito gratificato professionalmente dal fatto di trasferirgli il proprio *expertise* nell'insegnargli il mestiere.

L'apprendistato tecnico del Dr. Roberto Bello è avvenuto, pertanto, direttamente sul campo, sotto l'attenta osservazione del padre e del responsabile amministrativo aziendale: *"nei primi mesi del 2004, io recuperavo le*

informazioni, le portavo in azienda e recepivo, poi, man mano che i mesi passavano, cominciavo a discutere i passi successivi. La forte motivazione, la voglia di capire e poi la passione crescente per questo lavoro sono stati la spinta vera della mia attuale soddisfazione e crescita professionale e personale”.

Il dr. Bello ha comunque dovuto confrontarsi con una realtà aziendale già avviata, in cui il ruolo del padre e dei suoi manager era ben presente e riconosciuto da tutti gli interlocutori. Autonomia e iniziativa personale sono caratteristiche sviluppate soprattutto negli ultimi due anni, dal 2006 in avanti. Fino al 2006, i clienti erano sempre gli stessi e anche il rapporto con le banche era gestito sempre dal padre. Al fine di “sbloccare” questa situazione e poter esercitare la propria autonomia, il dr. Bello ha iniziato, presentandosi come responsabile dello sviluppo aziendale, a cercare nuovi clienti e nuovi interlocutori nel settore del credito. Ha creato, comunque d’accordo con il padre (*“mio padre ne era felicissimo”*), una sorta di “nuovo mondo” parallelo che, sviluppatosi sempre più, ha, alla fine, inglobato la realtà aziendale preesistente.

Attualmente, come già si è ricordato, sono clienti della Co.Ge.Man. tutti i principali marchi della grande distribuzione ed il nome di Roberto Bello è conosciuto nel campo indipendentemente dal padre, grazie alla professionalità maturata ed alle sue capacità personali. Oggi Roberto Bello, grazie all’affidabilità ed alla credibilità conquistata sul campo, gestisce direttamente anche le relazioni con la *“vecchia banca”* di riferimento ed *“i primi clienti della grande distribuzione”*. Dal 2007, detiene il pacchetto di maggioranza dell’azienda ed è diventato Presidente del Consiglio di Amministrazione. La relazione padre-figlio si è quindi modificata dal punto di vista formale ma, alla base, è rimasto immutato il solido legame fiduciario che fa sì che le decisioni vengano prese di comune accordo. *“Tuttavia”,* fa notare Roberto Bello, *“il mio stile personale è più razionale e ponderato rispetto a quello di mio padre, che si fa prendere dalla voglia di fare e dall’entusiasmo; ho la possibilità di essere prudente e di poter definire, con la tranquillità ed il tempo necessari, strategie e decisioni che riguardano il futuro della azienda”.*

Per il futuro della propria azienda Roberto Bello sta cominciando a pensare all’apertura verso nuovi mercati e settori di intervento, anche se non pressato dall’urgenza. Attualmente ancora non vede una necessità di cambiamento della strategia, pur essendo consapevole che l’espansione della grande distribuzione completerà il suo ciclo nell’arco di 10-15 anni.

Sta pensando ad una ipotesi di sviluppo in campo immobiliare, ma anche in questo caso, si tratterà di un ingresso soft, improntato all'acquisizione di competenze specifiche, dal momento che quelle attuali sono tutte radicate nel settore costruzioni.

A differenza del padre, che ha sempre gestito in modo meno mirato la relazione con il mondo associativo – "*non ne trovava mai il tempo*" -, Roberto Bello ritiene di estrema importanza entrare in contatto e sviluppare sinergie con le organizzazioni associative imprenditoriali sia nell'ottica di ulteriori sviluppi di Co.Ge.Man. che nella consapevolezza del supporto conoscitivo dei mercati che le associazioni possono dare.

L'innovazione è uno dei punti fermi della *vision* di Roberto Bello, vista soprattutto nel senso di "opportunità" di risparmiare tempo da utilizzare in modo diverso e più proficuo. Il suo ingresso in azienda ha, pertanto, necessariamente, portato con sé un uso più intensivo dell'informatica, sia nei processi gestionali amministrativi che in quelli di progettazione. Ma in questa azienda l'innovazione non riguarda solo le tecnologie, qui l'innovazione è intesa anche come crescita e arricchimento negli *skill* e nelle competenze delle risorse umane e delle figure professionali impiegate. Lo stesso Roberto Bello, che è principalmente un uomo di marketing e un "commerciale", sta acquisendo anche quelle competenze, più specificatamente produttive, che gli possano permettere in futuro di seguire direttamente tutte le fasi del processo (seppure supportato dai tecnici per la declinazione operativa delle fasi costruttive). Così pensa debbano essere anche i suoi più stretti collaboratori per la Co.Ge.Man. dei prossimi anni.

STUDIO DI CASO n. 4

LEGATORIA SCURA - MARIA ANTONIETTA E ALESSANDRO SCURA

L'incontro con Maria Antonietta Scura e suo nipote, Alessandro, avviene al n. 201 di via degli Scipioni, sede attuale della Legatoria.

Quella della Legatoria Scura è una storia di successione familiare anche al femminile, come spiega Maria Antonietta Scura, che rappresenta la quarta generazione.

L'attività è iniziata con il bisnonno materno, Oreste Prato che, a fine '800, faceva il doratore ed il rilegatore; è poi passata al nonno, Giulio Prato che a cavallo delle due guerre lavorava come doratore e rilegatore anche per grandi aziende del primo Novecento, quali Staderini e Glinger; infine è proseguita con il padre di Maria Antonietta e Roberto Scura, il quale, grande appassionato di libri e letture, ritornato dalla guerra di Albania trova lavoro nella bottega di Giulio Prato, ne sposa la figlia e porta avanti la tradizione della famiglia, dando all'impresa, nel primo dopoguerra, il nome attuale di "Legatoria Scura".

La storia della Legatoria Scura inizia nel cortile di piazza Mignanelli (dove adesso c'è la *maison* "Valentino"), si trasferisce poi in via Muzio Clementi, dietro piazza Cavour, dove Giulio Scura apre la sua prima bottega, e quindi in via degli Scipioni ma al n. 233, in un fondo laterale rispetto alla strada; infine, liberatosi il fondo, passa al n. 201 che apre direttamente su via degli Scipioni, nel 1951.

La signora Maria Antonietta Scura, curata e sobria nell'aspetto, ha il tono asciutto di chi è abituato a fare piuttosto che a parlare. La sua formazione si è compiuta quasi tutta in bottega; ricorda la frequenza di un corso di restauro all'Istituto di Patologia del Libro, dove anni fa si organizzavano corsi specialistici. *"Ero sempre la figlia di Scura - dice - e questo mi dava così fastidio, era come se sottintendessero: che cosa stai a fare qui? Tutto quello che c'è da imparare ce l'hai già tutto in bottega! Il corso era divertente come andare a scuola, prevedeva la frequenza di mattina dalle nove all'una; al pomeriggio poi rientravo in bottega"*. Anche il signor Roberto (che è il fratello maggiore di Maria Antonietta) è sempre stato in bottega: a sette-otto anni andava a trovare il padre a Via Clementi e con i ritagli della carta non utilizzata si faceva i quadernini per gli appunti. Attualmente Roberto è in pensione, ma passa regolarmente al negozio (dove invece sta cominciando a fare pratica il figlio

Alessandro che ha iniziato a prender parte all'attività "solo due anni fa", e che rappresenterà la quinta generazione). Casa e bottega, anzi più bottega che casa fanno un tutt'uno nei ricordi della famiglia Scura.

Il lavoro consiste principalmente in attività di restauro e legatura di libri in carta, pergamena e pelle. Fanno parte del know-how degli Scura anche le carte marmorizzate: le fanno in proprio, a mano, durante l'estate, nel giardino della casa al mare (*"perché al chiuso l'odore è quasi soffocante"*) e le asciugano al sole. Il signor Roberto spiega che potrebbero anche comprarle, ma che sono talmente care che, per



contenere i costi della legatura, è per loro più conveniente farle in giardino. La produzione di questa estate, ad esempio, consta di 300 bellissimi fogli. *"Sa, noi abbiamo una sola macchina, quella per le dorature, che è elettrica perché deve essere calda; per il resto, il lavoro è tutto a mano: qui c'è la taglia cartoni e la taglia carta per i libri, poi qua sono allineati i paletti in vario stile, i fregi di quasi tutti i periodi, gli stemmi nobiliari, i ferri figurati (omini, faccette, angioletti, ornamenti floreali, un ideogramma per un cliente giapponese, un ovale di foglie di alloro per mettere i numeri dei volumi) e le rotelle per le bordature. Noi usiamo ancora l'oro per le legature importanti; esiste anche un oro così detto ad alta definizione che talvolta adoperiamo, ma solo per lavori di minor pregio. Usiamo solo materiali naturali e non inquinanti e facciamo restauri filologici, utilizzando materiali coevi"*.



Carte marmorizzate della Legatoria Scura

Ancora oggi, come 30-40 anni fa, la Legatoria lavora per bibliofili, grandi biblioteche e librerie antiquarie. La clientela è "naturalmente" selezionata sia per ragioni economiche che culturali: oggi sono in pochi coloro - comprese le grandi istituzioni - che possono permettersi di collezionare opere del XVII – XVIII secolo e, forse ancora meno, quelli che sono animati da interessi culturali mirati. Tra i

clienti più assidui, oltre a grandi istituzioni quali la Biblioteca Nazionale, la Legatoria ha avuto il Presidente Giovanni Spadolini, l'on. Silvio Gava, molti magistrati, professori universitari, giornalisti. Il passa parola è sempre stato determinante: *"Da noi"*, dice il signor Roberto, *"i clienti li mandano i librai, gli antiquari"*. E' un rapporto fiduciario: *"Noi siamo come i medici"*. Tuttavia la consapevolezza e l'"educazione" ad essere "veri artigiani" impedisce loro di rifiutare anche lavori "più umili", come legature di fascicoli moderni, di tesi, di libri solo un po' vecchi ed usurati dal tempo.

Ai tempi di Via Clementi la legatoria, allora ditta individuale, aveva tre dipendenti fissi ed una "cucitrice" donna (*"i libri li cuciono sempre le donne!"*) che veniva a bottega su chiamata, quando il lavoro lo richiedeva: venivano pagati a settimana, non essendo ancora in uso lo stipendio mensile. Attualmente lavorano nella legatoria la signora Maria Antonietta e il nipote Alessandro.

Il passaggio dell'attività dal signor Giulio a Maria Antonietta, attuale titolare – peraltro, vissuto più nel segno di una *continuità* dell'impresa piuttosto che di un vero e proprio passaggio di consegne - è stato molto graduale: a partire dal 2000, il padre comincia a presentarla "ufficialmente" ai propri clienti che, del resto, già la conoscevano per il suo lavoro a bottega quale specialista nel restauro della carta.

La signora Maria Antonietta è una filologa del restauro, attenta a non utilizzare procedimenti e prodotti eccessivamente "invasivi": *"Faccio quello che ritengo possibile e utile alla conservazione, ma senza accanimento e senza forzare: piuttosto, un lavoro, preferisco non prenderlo"*.

Il padre lascia l'attività nel 2005, a causa di una grave malattia che lo aveva colpito, e l'anno successivo, il 10 dicembre 2006, viene a mancare. La relazione padre-figli è sempre stata molto forte sia nel senso della formazione che, poi, nel senso di una reciproca condivisione delle scelte, anche se spesso era il signor Giulio a "chiudere il cerchio" prendendo le decisioni finali.

Importante è anche l'attività internazionale di partecipazione a mostre che caratterizza la vita della Legatoria e i più bei ricordi dei fratelli Scura. La signora Maria Antonietta ricorda che la preparazione dei libri che andavano in mostra avveniva, per buona parte, al di fuori dell'orario di lavoro (e tutto ciò dà il senso del sacrificio e, al contempo, della passione che questa attività ha richiesto e

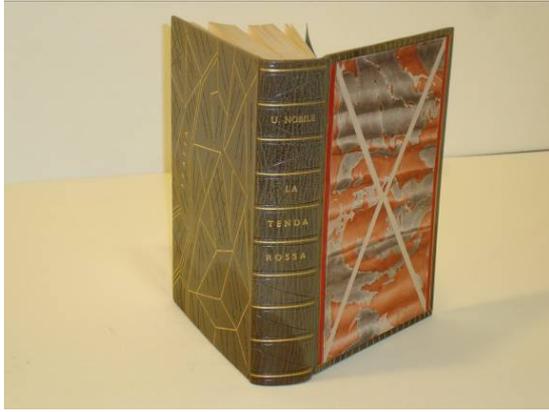
richiede): *"Cominciavamo dopo le sei, a chiusura del negozio, e andavamo avanti fino a sera tardi, ma solo con le attività meno impegnative, perché eravamo troppo stanchi, la mattina presto, invece, a mente e corpo fresco, procedevamo con le attività difficili come la messa delle pelli"*.

Alle pareti del negozio sono incorniciati molti riconoscimenti ricevuti (tra il 1939 ed il 2008) sia dal padre Giulio che dai figli Maria Antonietta e Roberto:

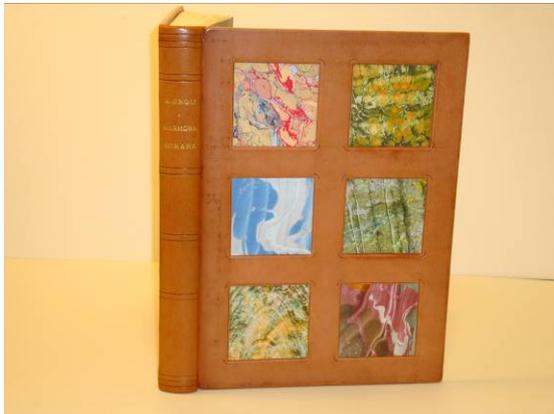
- 1939 (marzo) - Il primo riconoscimento ricevuto da Giulio Scura; la motivazione recita: *"A Giulio Scura dopo 5 anni di artistico lavoro, coronato da meritate vittorie nel giorno del suo 20.mo anno di età"*.
- 1972 – ENAPI (Ente Nazionale per l'Artigianato e la Piccola Industria) – Diploma di benemerenzza con medaglia d'oro rilasciato a Giulio Scura *"In riconoscimento dell'attività spesa nella ricerca e realizzazione di forme nuove nel campo dell'artigianato artistico"*.
- 2003 (maggio) – Comune di Roma: Onorificenza di "Maestro Artigiano" a Giulio Scura.
- 2008 (giugno) - Ruota d'Oro del Rotary con *"menzione speciale alla Legatoria Scura per l'artigianato artistico"*.

La Legatoria Scura ha fatto e continua a fare anche una attività di animazione e promozione culturale dei libri antichi e delle legature ed è socio dell'ARA – Amici della rilegatura d'arte.

Attualmente, accanto alla produzione, Maria Antonietta ed Alessandro Scura stanno completando la collezione delle loro legature, anche ricomprando alcuni dei manufatti più importanti creati da Giulio Scura; tra le rilegature più belle il volume, con dedica autografa, della "Tenda Rossa" di Umberto Nobile, loro affezionatissimo cliente, ed una splendida rilegatura, tutta in pelle con inserti di carta marmorizzata, dei "Marmora Romana" di Raniero Gnoli, edita dalle Edizioni dell'Elefante.



U. Nobile, *La tenda rossa*, Mondadori 1970. *Collezione Scura*



R. Gnoli, *Marmora Romana*, Edizioni dell'Elefante 1988
Legatura in piena capra naturale, con inserzioni di carte marmorizzate, realizzate a mano dalla bottega Scura (1989). Collezione Scura



Sulla sinistra, legatura in pieno vitello rosso, con decorazioni di fili a secco e lettere in pelle policrome, realizzata da Alessandro Scura, de "Le porte di Roma" di L.G. Cozzi (Spinosi 1968); sulla destra, legatura dei "Proverbi Romaneschi" di G. Cibotto e G. Del Drago (Aldo Martello 1968) in pieno marocchino Chagrin verde, con mosaico policromo fronte retro e titolo in oro al centro, eseguita da Roberto Scura. Collezione Scura

STUDIO DI CASO n. 5

GRUPPO EDITORIALE ELEFANTE - ALESSIO CREA

Alessio Crea, attuale direttore e proprietario del Gruppo Editoriale Elefante, è il figlio di Enzo Crea (Cosenza 1927-2007), raffinato editore specializzato nella pubblicazione di edizioni d'arte e riproduzioni di testi antichi e rari che, nel 1964, fonda le Edizioni dell'Elefante S.r.l.

Ricco di oltre 160 titoli, il catalogo - che include pubblicazioni caratterizzate da un'estrema cura nella scelta dei soggetti, dei materiali e delle tecniche tipografiche adottate - spazia dai classici ai contemporanei, da *"Esiodo e Virgilio a Leonardo da Vinci e Stendhal fino a Luigi Malerba e Leonardo Sciascia, o ad architetti come Vitruvio e Borromini, affiancati da opere di artisti come Renato Guttuso, Giacomo Manzù o Fabrizio Clerici. Rapporti di collaborazione con grandi enti culturali internazionali come l'Académie de France à Rome, La Biblioteca Hertziana, L'Accademia delle Scienze di Torino e L'American Academy in Rome hanno caratterizzato la produzione editoriale e favorito, negli ultimi vent'anni di attività, l'organizzazione di esposizioni delle opere editoriali, patrocinate dal Ministero degli Affari Esteri in collaborazione con biblioteche e istituti culturali di tutto il mondo"* (voce *Edizioni dell'Elefante* su Wikipedia, a cura di Alessio Crea).

Alessio Crea *"non riesce a parlare in terza persona"* delle Edizioni dell'Elefante perché la sua attività accanto al padre è più che ventennale e ovviamente sente, come *"piena continuità"*, la sua attuale presenza. Ma non solo. Aggiunge che le storie familiari gli attribuiscono anche la scelta del nome della casa editrice, fondata nel 1964, quando aveva 5 anni; richiesto dal padre di scegliere il nome tra *"edizioni della Pigna, della Tartaruga e dell'Elefante"*, pare che dicesse senza esitazioni *"Elefante!"*.



"Ho cominciato a lavorare nella casa editrice fin dal 1986 e più che differenza, tra le attività di mio padre e le mie, trovo continuità, nel senso di ampliamento e sviluppo, perché ho capito che le attività che faceva mio padre erano buone. Dal 1987 in avanti abbiamo lavorato insieme e curato tutte le esposizioni internazionali che ci hanno portato da Atene (1987) al Museo Gutenberg di Mainz

(novembre–febbraio 2006-07), mostra che rappresenta anche simbolicamente il coronamento della vita professionale di mio padre, che proprio a Magonza aveva iniziato l'attività editoriale, innamorandosi dei torchi. Comunque, sia io che mio padre siamo due persone molto determinate, e questo ci ha portato anche ad avere forti conflitti".

Alessio Crea, prima di concentrarsi nel lavoro della casa editrice paterna, ha avuto una vita professionale indipendente. Ha iniziato a disegnare fumetti, fondato una rivista ("Lobotomia", 1984), scritto testi e programmi per la radio, insegnato nella scuola di fumetti dove era stato allievo, e, dal 1984 fino agli anni '90, ha fatto l'editore in proprio: *"Erano i tempi del boom delle fanzines, a maggio '85 alla Mostra d'Oltremare di Napoli ho rappresentato come editore di fumetti 12 testate; avevamo anche una rete autogestita di distribuzione attraverso le associazioni culturali romane; in quel periodo ricordo di averle censite tutte".*

Poi, entrato quasi casualmente a lavorare in casa editrice nel 1986, si è concentrato completamente sulle Edizioni dell'Elefante e, infine, nel 2006, quasi in contemporanea alla mostra al Museo Gutenberg di Magonza, ha fondato un proprio Gruppo Editoriale pensando - anche in prospettiva: *"mio padre aveva già 80 anni"* - di inglobare le attività delle Edizioni dell'Elefante, di cui era diventato socio di maggioranza.

La storia del padre si intreccia con quella del figlio soprattutto *"nell'ardire"*. Enzo Crea nasce in Calabria, a Cosenza, studia a Padova, vince una borsa di studio e va a Parigi dove diventa amico di Gérard Philippe e da lì intesse una fitta rete di contatti - che poi si trasformano in amicizie e relazioni di lavoro - con gli artisti e i letterati del nostro tempo.

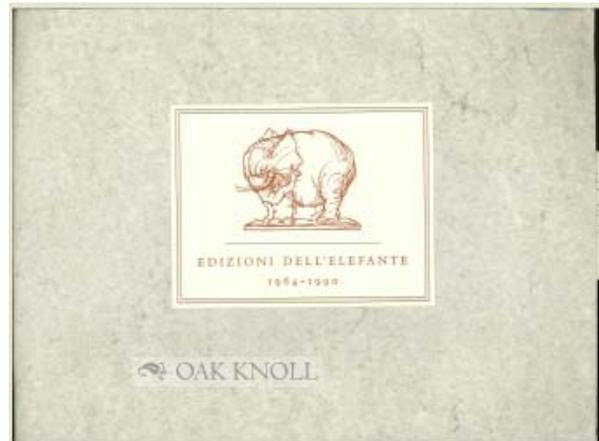
Alessio Crea in questo senso *"imita lo stile del padre"*, costruendo una propria vita di relazioni professionali forti e originali che, tuttavia, sono viste dal padre (ma, forse, anche dallo stesso figlio con gli occhi del padre) come attività minori. D'altra parte non era facile confrontarsi con un padre insignito della Legion d'Onore, che era di casa all'Accademia di Francia, come all'ambasciata presso la Santa Sede. Tutte le esperienze da disegnatore, insegnante, editore di fumetti, avviate quando ancora era ragazzino, lo hanno formato professionalmente e gli permettono adesso, per così dire, di chiudere il cerchio, raccogliere i frutti, portare avanti ed estendere/diversificare, con sperimentata capacità, le attività

paterne. Sono la "determinazione" e la "cocciutaggine" che, anche in tempi di crisi, come quelli attuali, lo stanno aiutando, passo dopo passo, a risolvere le questioni burocratiche e finanziarie legate alla successione, a trovare soluzioni logistiche per il deposito dei libri, ad avere continue richieste di stampa per nuovi volumi, caratterizzati da quello stile artigianalmente e qualitativamente elevato che aveva contraddistinto, soprattutto all'inizio, le Edizioni dell'Elefante (carta fatta a mano, stampa al torchio, legature importanti, tirature limitate e numerate).

Attualmente la produzione è commercializzata attraverso i punti vendita tradizionali, direttamente dal sito web delle Edizioni dell'Elefante, (www.edelefante.it) così come da un buon numero di librerie on line (ad es. www.unilibro.it, www.libreriauniversitaria.it, www.shop.it).

Alessio Crea ha in mente molte nuove idee per il suo progetto editoriale:

sviluppare più intensamente la casa editrice e farne ancora un punto di riferimento culturale. Intanto, per cominciare, sta progettando di riprendere le vecchie abitudini, diminuendo le quantità ma, nel contempo, innalzando il livello qualitativo attraverso la scelta dei caratteri di stampa, l'uso del torchio e della



carta fatta a mano, gli esemplari numerati, le rilegature preziose (in tutta o mezza pelle e non solo in tela o brossura); di aprire una libreria/showroom, nel centro di Roma, vicino a piazza Euclide, che nel tempo possa magari diventare anche una scuola di editoria per bambini; di continuare, anche intensificandola, tutta quella attività di mostre e esibizioni che, da sempre, fa parte della vita della casa editrice; e poi, nel tempo, concretizzare una vecchia idea: realizzare un museo delle Edizioni dell'Elefante grazie alla enorme quantità di oggetti e strumenti d'uso che oggi si trova ad avere. Infine, un'ulteriore attività di sviluppo del gruppo potrebbe anche essere quella di creare una linea di "parantiquariato", basato sui volumi delle Edizioni dell'Elefante degli anni '60-'70 privi di ISBN, ma si tratta allo stato attuale di una ipotesi di lavoro da valutare da un punto di vista commerciale, economico-finanziario e legale.

La formazione di Alessio Crea passa attraverso il liceo scientifico e la laurea in storia contemporanea, nel 1986, con una tesi su un giornale di satira, "Il Don Pirlone", della Repubblica Romana. Nel frattempo coltiva anche interessi molto diversi: negli anni del liceo si scopre vignettista, bravo al punto da diventare, nell'anno della maturità, il vignettista ufficiale del "Quotidiano dei Lavoratori". Si avvicina al "Male" dove conosce Andrea Pazienza (e gli altri disegnatori che allora vi lavoravano) che poi nel 1984 gli farà da "padrino" per "Lobotomia". Frequenta una scuola di fumetto e da allievo diventa, a sua volta, docente.



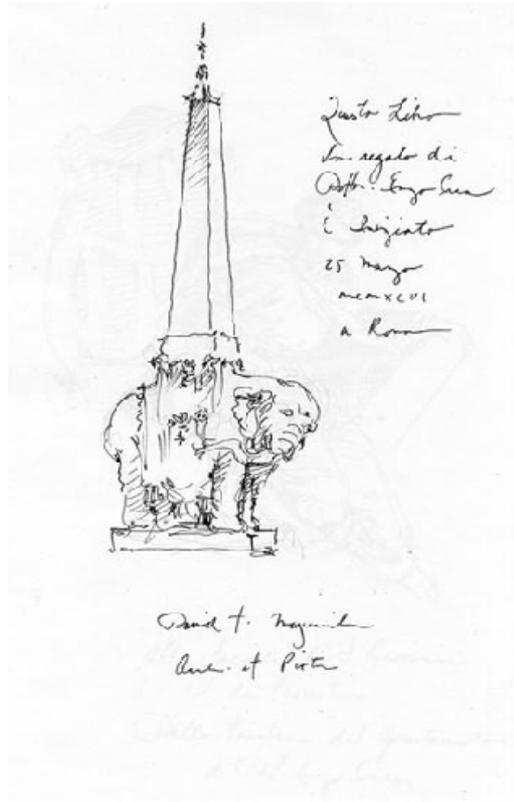
Nell'estate della maturità fa il giro di varie segreterie universitarie, tra Firenze, Bologna, Padova e Trieste, perché tra i vari interessi c'era anche l'etologia (*"avevo allevato anche i canarini"*), ma poi alla fine, seguendo le indicazioni del padre, si iscrive a Lettere (prefigurando in certo modo la sua presenza nella casa editrice) a Roma. Dopo una visita con il padre, a Velate, ospiti di Guttuso, inizia informalmente ad avvicinarsi alla attività editoriale "seria" accompagnando il padre nella preparazione di una preziosa edizione dell'Eneide illustrata da Guttuso, di grande formato, rilegata in pergamena bianca.

Alessio Crea entra ufficialmente in casa editrice nel 1986, con un contratto di formazione lavoro; il padre lo appassiona al mestiere, facendo leva sulle sue capacità manuali e tecniche e presentandogli tipografi e fornitori di carte da stampa. Da quel momento la passione per i libri, la creatività e la tecnica del mestiere fanno il resto.

In questo periodo di riassetto dell'attività, Alessio Crea lavora da solo in azienda (supportato da un vero amico/collaboratore che a sua volta condivide un percorso di re-indirizzamento personale e professionale, e dal proprio commercialista) curando ogni aspetto, gestionale, produttivo e organizzativo. *"Perché"*, ricorda Crea, *"i dipendenti delle Edizioni dell'Elefante sono stati tutti licenziati da mio padre che, tra il 2006 e 2007, aveva in mente di chiudere la casa editrice"*. Invece è Alessio Crea che, alla morte del padre, a fine estate 2007, rimasto unico dipendente, rileva le quote e provvede, al contempo, a dare

avvio al processo di liquidazione delle Edizioni dell'Elefante per inglobarle nel proprio Gruppo Editoriale.

Lo stile di lavoro più efficiente e organizzato è una innovazione introdotta da Alessio Crea che, da sempre, ha sentito la necessità di avere un catalogo



cronologico con la schedatura di tutta la produzione libraria, un magazzino dei libri censito e aggiornato annualmente, un deposito della carta per stampare, ordinato ed etichettato. Un altro elemento che differenzia Alessio da Enzo Crea è il bisogno di relazione anche con le associazioni di settore, per una naturale necessità di confronto, di conoscenza e verifica del proprio percorso professionale; sulla medesima linea, di relazione e riscontro, si muove anche il progetto della libreria per la commercializzazione diretta, anche se dal punto di vista del budget aziendale è piccola cosa rispetto alla produzione squisitamente editoriale.

Il processo generazionale è doppiamente in essere in questa attività: se da un lato è *in fieri* quello da Enzo ad Alessio Crea, dall'altro lo stesso Alessio sta ponendo le basi per quello futuro verso i propri figli, tanto è vero che il Gruppo Editoriale Elefante si sta preparando a essere attivo su tre linee: le Edizioni dell'Elefante pienamente operative, la Black Comix al momento in *stand by* (che ha al suo attivo il catalogo dei disegni di Ettore Viola prodotto dal Centro Culturale Francese) e, in fase di ideazione/progettazione, una casa editrice per bambini, fatta dai bambini. In un certo senso anche questa tripartizione è un portato dell'impronta paterna (*"se prenderai la casa editrice non ti azzardare a metterci i fumetti in mezzo"*), che se da una lato vedeva l'attività fumettistica come "arte minore" dall'altro leggeva e riconosceva tutta la passione (e le capacità) del figlio per i *comics*. Da imprenditore e genitore a sua volta, Alessio Crea si immagina una continuità familiare dell'impresa, attraverso uno o tutti e tre i suoi figli e, con orgoglio paterno, ricorda che qualche anno fa, uno dei suoi bambini gli ha confermato: *"Io da grande farò i libri perché il mio papà fa i libri"*.