

Laudatio per MARCO BRUNELLI

Tenuta dal Prof. Daniele Fornari

20 Maggio 2004

Parlare di Marco Brunelli significa parlare di un imprenditore che ha dato un grande contributo sia allo sviluppo socio-economico del nostro paese sia al processo di modernizzazione ed innovazione del sistema commerciale italiano.

La rilevanza imprenditoriale di Marco Brunelli si esprime oggi attraverso il Gruppo aziendale Finiper di cui Marco Brunelli è fondatore e presidente.

Per cogliere la rilevanza di questo Gruppo sono sufficienti pochi dati.

Il Gruppo Finiper opera con una rete distributiva formata da:

- 22 Ipermercati ad insegna Iper;
- 129 Supermercati ad insegna Unes;
- 49 Ristoranti con diverse insegne;
- 15 Gallerie Commerciali di proprietà.

Nel 2003 il Gruppo Finiper ha realizzato un giro d'affari di 2,6 miliardi di euro, con una occupazione complessiva di circa 12.000 addetti.

È di grande interesse sottolineare che l'età media degli occupati del Gruppo Finiper è di 32 anni e che il peso del lavoro femminile è pari al 65% dell'occupazione complessiva aziendale.

La storia imprenditoriale di Marco Brunelli è iniziata tra gli anni '50 e gli anni '60 quando, in collaborazione con altri importanti imprenditori, ha contribuito a fondare due insegne commerciali destinate ad occupare una posizione di eccellenza nel mercato distributivo italiano.

In quegli anni, come è emerso negli studi di riferimento di Vera Lutz e di Augusto Graziani, il commercio era considerato un settore debole di cui si accettavano le condizioni di inefficienza solo per il ruolo di "ammortizzatore sociale" che questo settore svolgeva nei confronti dei settori più forti come l'agricoltura e l'industria.

Il primo grande merito di Marco Brunelli è stato, quindi, quello di avere introdotto nel mercato distributivo italiano una nuova formula commerciale come quella del Supermercato avviando quel fenomeno che nei decenni successivi avrebbe assunto la denominazione di "Rivoluzione Commerciale".

In quel periodo i contenuti di innovazione si concretizzavano nello sviluppo di punti di vendita di medio-grandi dimensioni caratterizzati da un maggior livello di occupazione dipendente, da un assortimento ampio, dall'impiego del libero servizio, ma soprattutto

dalla pratica di prezzi al consumo più bassi rispetto a quelli dei punti di vendita tradizionali.

Dopo avere conosciuto la realtà distributiva francese e aver stretto rapporti di amicizia e collaborazione con Marcel Fournier, fondatore di Carrefour, all'inizio degli anni '70 Marco Brunelli fonda il Gruppo Finiper e sviluppa una seconda fondamentale innovazione realizzando a Carugate il primo formato di Ipermercato italiano.

Anche in questo caso il grande merito di Marco Brunelli è stato quello di avere intuito l'impatto che le nuove condizioni sociali ed economiche avrebbero avuto sull'evoluzione della domanda di servizi commerciali.

Pensiamo alla crisi petrolifera di quegli anni e alle forti tensioni inflazionistiche che ne sono derivate tanto da determinare, come è emerso nei contributi di Sylos Labini sui rapporti tra commercio e inflazione, una forte domanda di convenienza e di risparmio nell'acquisto dei beni e dei servizi.

Pensiamo alla crescita dell'occupazione femminile che ha modificato l'organizzazione familiare riducendo il tempo disponibile per la spesa e favorendo la concentrazione degli acquisti presso i punti di vendita di maggiori dimensioni con assortimenti più ampi e orari più flessibili.

Pensiamo, infine, allo sviluppo della motorizzazione di massa che ha accresciuto la mobilità dei consumatori favorendo l'interesse per le grandi superfici di vendita localizzate nelle aree urbane periferiche.

Negli anni '80 e '90 il Gruppo Finiper si è rafforzato raggiungendo un posizionamento di leadership e di eccellenza soprattutto in un mercato come quello delle grandi superfici di vendita dominato dalla presenza dei maggiori distributori internazionali.

Le performance di produttività ottenute dal Gruppo Finiper dimostrano che in un contesto di progressiva globalizzazione della distribuzione le imprese nazionali possono competere con i grandi Gruppi internazionali attraverso un continuo orientamento all'innovazione di prodotto.

Questo continuo orientamento all'innovazione ha prodotto quattro generazioni di Ipermercato.

La *prima generazione* è stata quella delle formule discount dove il fattore distintivo era rappresentato dal livello di convenienza e dall'ampiezza dell'assortimento.

La *seconda generazione* è stata quella associata alla nascita dei Centri Commerciali basati sull'integrazione tra grandi e piccoli punti di vendita, tra superfici di vendita despecializzate e superfici di vendita specializzate.

Anche in questo caso il Gruppo Finiper ha svolto un ruolo pionieristico realizzando a Cremona nel 1985 il primo Centro Commerciale italiano.

La *terza generazione* si è differenziata per una forte connotazione dell'offerta assortimentale basata soprattutto sulla grande valorizzazione dei prodotti freschi, tanto da posizionare i punti di vendita del Gruppo Finiper tra i modelli di riferimento europei.

Da questa distintività è nata l'alleanza con Carrefour, il principale Gruppo commerciale europeo.

La *quarta e ultima generazione* degli Ipermercati Finiper risulta caratterizzata da una crescente integrazione ambientale e sociale dei punti di vendita con i territori locali, da una maggiore offerta di servizi ad alto valore aggiunto e da una organizzazione del layout dei punti di vendita sempre più funzionale ai bisogni del consumatore.

Il percorso di crescita del Gruppo Finiper si è consolidato nel 2000 con l'acquisizione della catena di Supermercati Unes.

Si è trattato di un'acquisizione dettata dall'obiettivo di diversificare il portafoglio aziendale in un contesto di mercato sempre più condizionato da forti vincoli di espansione per le grandi superfici di vendita e da una progressiva segmentazione e multicanalità della domanda di servizi commerciali.

Dalla storia del Gruppo Finiper emerge la storia di un'imprenditorialità eccellente il cui successo non può essere ricondotto ad un unico fattore critico, ma bensì ad una formula, ad un metodo basato sulla coerenza e la sinergia di diversi elementi.

Sotto questo profilo il caso Finiper può essere considerato un punto di riferimento stimolante per i diversi filoni di studio dell'Economia delle Imprese e del Marketing.

Un *primo filone* di studi che può essere approfondito con il caso Finiper è quello riguardante il tema della costruzione delle relazioni di fiducia con il consumatore.

Per Marco Brunelli il consumatore ha sempre rappresentato il vero asset patrimoniale dell'azienda. Dietro a questo principio il Gruppo Finiper ha progettato la propria strategia di sviluppo basata su una radicata cultura "del particolare" e "del dettaglio".

Per chi ha avuto modo di conoscere Marco Brunelli sa che questa cultura trova origine nella sua grande passione per l'arte dove i particolari e le sfumature hanno una grande importanza.

Un *secondo filone* è quello degli studi che indagano i processi di differenziazione dei prodotti commerciali.

L'esperienza del Gruppo Finiper ha ampiamente dimostrato che se nella distribuzione è facile imitare i concorrenti alzando la "quantità"

del servizio, viceversa è molto più difficile imitarli alzando la “qualità” del servizio.

Ciò infatti richiederebbe interventi strutturali sulla catena del valore, sulla cultura aziendale, sulle competenze del management.

Questo è tanto più vero in un mercato come quello commerciale dove non esiste alcuna forma di protezione brevettuale e dove l'innovazione è alla portata di tutti tanto da indurre alcuni studiosi ad assimilare il profilo del know how distributivo a quello di un bene pubblico.

Un *terzo filone* di studi è quello che analizza il rapporto esistente tra innovazione ed organizzazione.

Posto che l'attività commerciale è un'attività ad alta intensità di lavoro, nel Gruppo Finiper il processo innovativo è stato fortemente influenzato dalle dimensioni organizzative e dalle risorse immateriali coinvolte.

In particolare nel Gruppo Finiper si è adottato un modello organizzativo eterarchico basato sulla riduzione della gerarchia top-down, sulla incentivazione dei processi laterali, sul decentramento decisionale e sullo spirito di iniziativa.

Questo modello ha comportato due importanti risultati.

Il primo risultato è stato che l'innovazione di prodotto realizzata con una forte componente organizzativa, di natura intangibile, ha reso più complessa l'attività di imitazione delle proposte commerciali del Gruppo Finiper.

Il secondo risultato è che il decentramento organizzativo ha favorito i processi di professionalizzazione e motivazione del personale contribuendo sia ad un fenomeno di gemmazione di oltre 100 nuove imprese sia ad un fenomeno di turnover del personale nettamente più basso rispetto alla media settoriale.

Un *quarto filone* di studi è quello che ricerca nuove chiavi di lettura dei rapporti di filiera. In questa prospettiva il Gruppo Finiper si è mosso in due direzioni.

La prima direzione è stata quella di valorizzare i prodotti tipici locali sostenendo la crescita delle piccole e medie imprese.

La seconda direzione è stata quella di sottoscrivere con 100 diversi fornitori e con riferimento ad oltre 600 prodotti un *Patto Qualità* basato sull'impegno a ricercare ambienti produttivi ideali, controlli rigorosi e livelli qualitativi elevati.

La finalità di questi accordi di fornitura è quella di ridurre le situazioni di impatto ambientale selezionando fornitori che usano imballaggi idonei al riciclaggio e alla raccolta differenziata e che tendono ad

impiegare materie prime derivate da fonti rinnovabili come il mais o le piante arboree.

Il caso Finiper, tuttavia, non può essere oggetto di studio senza focalizzare l'attenzione sulla figura di Marco Brunelli.

Si tratta di una tipologia di imprenditore che, in base agli studi ormai classici della Penrose, ha saputo manifestare una grande vocazione nei confronti della problematica dello sviluppo, puntando di più, nei conti economici aziendali, sulla dimensione delle vendite che non su quella dei costi, sugli obiettivi di efficacia che non su quelli di efficienza.

Nella letteratura di marketing il suo profilo coincide con il profilo dell'imprenditore "pro-attivo", vale a dire dell'imprenditore capace di immaginare il futuro, di scoprire nuove soluzioni, di valorizzare la creatività, di generare nuovi valori per i consumatori.

Queste qualità gli sono state recentemente riconosciute dal Presidente della Repubblica Francese con la prestigiosa onorificenza della Legione d'Onore.

Pur conoscendo la grande riservatezza di Marco Brunelli e la sua reticenza ad apparire è tuttavia doveroso sottolinearne anche il profilo umano.

Si tratta di un profilo animato da una grande passione per il suo lavoro, da una grande attenzione per i rapporti personali, da una straordinaria capacità di saper conciliare gli opposti, da una grande importanza attribuita al valore dell'umiltà.

La dimensione umana di Marco Brunelli si esprime anche attraverso un rilevante e continuo impegno in iniziative di carattere sociale e culturale, senza tuttavia fare di questo impegno una leva di comunicazione e di promozione sia aziendale che personale.

Magnifico Rettore, Chiarissimi Colleghi, Signore e Signori vorrei concludere con l'auspicio che, in questa fase storica di incertezza ed instabilità socio-economica, la storia di impresa di Marco Brunelli possa essere di grande esempio per rilanciare la cultura dello sviluppo e dell'innovazione.