

A large, stylized blue letter 'E' with a white outline, centered within a light gray diamond shape.

CorrierEconomia  
CORRIERE DELLA SERA

Lunedì 11 Ottobre 2004

Settimanale di economia del Sud

Anno VI - Numero 31

Il personaggio

# Altavilla, l'emigrante con la valigia diventato il mago del divano-letto

di Angelo Agrippa

Ogni tanto il ricordo di quel viaggio si affaccia sui suoi occhi fino a cadere come una saracinesca sul presente. A custodia di ciò che è stato e di ciò che è poi riuscito a diventare: esempio per se stesso e per i figli; icona del successo ammirata e, forse, anche un tantino invidiata dai colleghi; e, infine, riferimento fraterno per i suoi dipendenti che, con un pizzico di autocompiacimento, insiste a volerli chiamare «i miei indispensabili collaboratori».

Quel viaggio lo intraprese oltre venti anni fa e con in tasca un biglietto di sola andata verso quella che da sempre è considerata la meta del riscatto per i giovani del Sud. La Milano da bere. Gloriosa (e non ancora corrotta) capitale dell'efficienza degli anni '80. Il diciassettenne Antonio, anonimo ma aspirante emigrante, decise

di dare un taglio netto alla piazza di Martina Franca e agli amici del bar e di scegliersi come compagna di viaggio quella che ora evoca come la «mia valigia di Totò»: una valigia di trapunta, con dentro qualche cencio, un po' di indirizzi e tante speranze. Quel viaggio di sola andata — da Brindisi a Milano — Antonio lo percorse in quindici ore: tutte rigorosamente trascorse in piedi. Non per sua scelta, certo. Ma perché la vita a volte si presenta così: costruisce la catena degli avvenimenti anticipandone, improvvisamente, un indizio e lasciando, spesso, cadere impercettibili frammenti di profezia sul futuro. Quel lungo viaggio in piedi fu per Antonio una sorta di prologo ai tre anni di sacrifici che avrebbe affrontato a Milano: prima come muratore, poi come scaricatore di merci, quindi magazziniere, ancora come addetto in un'impresa di ma-

nutenzione di impianti termici.

Oggi Antonio non è più l'adolescente emigrante pugliese prigioniero della nebbia padana; bensì l'imprenditore Altavilla. Ha quarantadue anni, ma è come se ne avesse vissuti già cento. Sposato, due figli (il primo è iscritto ad Economia; la seconda frequenta il primo liceo scientifico) e con una storia alle spalle che, anche attraverso il suo racconto, è come se tutt'oggi pulsasse impetuosa nelle vene, scuotendo la fronte di chi l'ascolta e procedendo fragorosa, con passi da gigante, verso nuove mete. Altavilla è oggi un nome, anzi un marchio tra i più pregiati e resistenti al virus italiano che ha aggredito il comparto dell'arredamento (divani in particolare) e sta devastando il tessuto della prestigiosa produzione artigiana pugliese.

CONTINUA A PAGINA 5

## IL PERSONAGGIO



## Altavilla, il toyotista del divano-letto

Quarantadue anni, ex scaricatore di merci, è ora a capo di un'azienda che fattura 8 milioni: «Mi volto indietro e dico: che fortuna»

SEGUE DALLA PRIMA

Ma più che le cifre (8 milioni di euro di fatturato, una rete di franchising in tutta la penisola) è sempre la sua storia, il suo passato, a condurre per mano il suo presente e, certamente, il suo futuro. «Ritornai giù nell'85 — racconta Antonio Altavilla — dopo aver subito un grave infortunio sul lavoro a Milano: un cacciavite mi finì nell'occhio. Entrai come scaricatore in una grande azienda. In tre anni ne diventai direttore. Intravidi la possibilità di aprire un mio laboratorio di imbottito, data l'offerta scarsa per la fascia media e medio-bassa, e decisi così di mettermi in proprio, fino ad arrivare ad oggi». Altavilla filosofeggia un po': «Si sa che l'intuizione è la porta dell'anima». E la sua intuizione, abbinata alla tenacia, oggi costituisce il sale del suo radicato impegno imprenditoriale. «Sono un uomo religioso — aggiunge — e non passa giorno che non mi fermi, pensando al mio passato, per finire strabillato e ripetermi: "quanto sono fortunato". In verità, lo ripeto soprattutto a mio figlio che oggi studia all'università». Già, perché la sua formazione manageriale — per dirla chiaramente — Antonio Altavilla se l'è guadagnata sul campo. I suoi titoli di studio? La licenza media e un po' di corsi serali di ragioneria. «Ma leggo molto — si difende —: i libri di marketing di Cinzia Parolini e soprattutto sono un convinto sostenitore del Toyota Production System».

Altavilla snocciola i segreti di Taiichi Ohno, il manager dell'industria giapponese che, nel secolo scorso, formulò una sorta di decalogo nel tentativo di razionalizzare il sistema produttivo e di andare oltre la rigida impostazione fordista-taylorista della fabbrica. Co-



Antonio Altavilla visto da Daniela Pergreffi

niuga il suo *just in time* con orgoglio territoriale, traduce il *kanban* in versione meridionale, affronta il *takttime* con sapienza da esperto e affronta con disinvoltura tutte le altre rivoluzionarie fasi del Toyotismo made in Martina Franca. «Il motto è: produrre ciò che il cliente vuole. Sa cosa dice il Toyota system? Toyota non è brava a vendere ciò che produce ma a produrre ciò che vende». Elementare. Eppure il mercato del salotto e del divano nazionale risente ancora di ritardi spaventosamente abissali. E il segreto per far breccia

— secondo Altavilla — è la diversificazione associata alla specializzazione. «Nell'89 ho strappato un paio di dipendenti ad altri salottifici — riprende l'imprenditore — ho avviato i primi modelli fino ad acquisire i primi clienti: tra cui Aiazzone e Shopping House. Quattro anni fa, poi, oltre alla grande distribuzione abbiamo guardato con attenzione anche al mercato di fascia media. Abbiamo capito che occorre inventarsi una linea nuova e un processo produttivo di qualità e abbiamo varato il marchio Altavilla, investendo per due anni in comunicazione. Quindi, ci siamo serviti di società di consulenze per interpretare le esigenze del mercato e così, quest'anno, a giugno, abbiamo lanciato il nostro uovo di Colombo: il proget-

to Vero, un divano con due rivestimenti di serie sovrapposti, sopra in tessuto e sotto in pelle». Sembra facile a dirlo. Tuttavia, rispetto ad altri paesi, il mercato dell'arredamento italiano continua ad arrancare. «Mai puntato — spiega ancora il mago del salotto a due strati — sull'estero. Inoltrando, abbiamo investito molto anche sulla distribuzione con la formula franchising "Dormiletto" destinata ad un segmento di mercato di prima necessità che non è il salotto, ma il divano-letto, risposta ai nuovi problemi di spazio delle abitazioni». Una

sorta di intuizione da Ikea meridionale. «Certo — interrompe Altavilla — ho visitato Ikea molti anni prima che sbarcasse in Italia. E mi sono accorto che da noi non c'era uno specialista per questo ampio segmento. Se si pensa che in Italia vi sono 20 mila punti vendita, di cui solo 2000 superano gli 800 metri quadrati di esposizione, è facile capire da dove viene la crisi. Nella comparazione con l'estero, poi, la contraddizione è ancora più stridente: il primo distributore del mobile in Francia detiene l'11% del mercato, mentre in Italia il primo distributore riesce a grattare soltanto l'1%. Qui non ci sono consorzi, non si fa marketing e il sistema si appoggia ancora sugli amici e sul rappresentante, e non ci si accorge che si vende soltanto il 5% di quanto esposto. Si agisce come 30 anni fa: l'industria produce e il commerciante tenta di vendere al cliente. E non si capisce che il processo è invertito: il sistema Toyota insegna, ora è il cliente che indica ciò che vuole e compra solo se il suo desiderio corrisponde a quanto desiderato». Il toyota pensiero incombe. «E si — conclude il self made man nippo-pugliese — dobbiamo capire che la vera nostra risorsa sono gli uomini. Ringrazio ancora quel mio vecchio titolare lombardo che ogni mattina, in azienda, guardava negli occhi ogni dipendente e sfoderando un sorriso salutava: buongiorno! Ora faccio lo stesso anch'io. E voglio ribadirlo ai giovani: non mollate, qui al Sud c'è un patrimonio inutilizzato fatto di uomini. Non facciamoci colonizzare». E il Toyota system made in Martina Franca rischia, adesso, di trasformarsi addirittura in manifesto politico. Angelo Agrippa a.agrippa@corriere delmezzogiorno.it

**«Seguo il Toyota system: non si è bravi se si tenta di vendere ciò che si produce, ma occorre produrre ciò che vende»**

**«Così come faceva il mio titolare, io ogni mattina entro in azienda, sorrido ai miei collaboratori e gli auguro buona giornata»**

E

CorriereEconomia

CORRIERE DEL MEZZOGIORNO

## L'azienda di Martina Franca ha puntato sulla diversificazione e sul franchising per affrontare la congiuntura negativa Crisi del salotto, Altavilla cambia pelle e riscopre il divano-letto in tessuto

BARI — Se il mercato non tira, allora la parola d'ordine è diversificazione abbinata a una buona dose di specializzazione. Antonio Altavilla, proprietario dell'omonima azienda produttrice di divani imbottiti (con sede a Martina Franca) ha affrontato con anticipo un appuntamento ormai fondamentale per tutte le aziende del comparto: il riposizionamento strategico del prodotto. Quattro anni di concorrenza spietata, infatti, hanno determinato una forte diminuzione della redditività delle imprese produttrici di divani che solo qualche tempo prima crescevano annualmente a due cifre. Un fenomeno che Al-



tavilla ha affrontato partendo dalle esigenze dei clienti. «La nostra azienda ha fatto scelte ben precise — spiega Altavilla —. Innanzitutto, anche se produciamo modelli in pelle, abbiamo continuato a credere nel divano in tessuto con una linea medio-alta destinata a importanti partner dell'arredamento come Scavolini e Merloni. Poi, dando seguito a un mio vecchio progetto, abbiamo commissionato una ricerca di mercato per analizzare le necessità degli acquirenti di divani letti». E qui l'intuito ha prodotto risultati, anche grazie alla formula del franchising (avviata tre anni fa) abbinato all'insegna «Do millette». «Non tutti sanno che oltre il 90% dei clienti acquistano un divano

letto perché poi ci devono dormire — continua Altavilla — perciò a tutti gli effetti risultava un segmento di mercato dove l'offerta è di gran lunga insufficiente a soddisfare una domanda altamente diversificata ed esigente. Gli stili di vita stanno cambiando, le superfici abitative, in particolare nelle grandi città, si riducono e poter disporre di un letto aggiuntivo è una comodità. Da qui l'idea di avviare una catena franchising con l'ausilio di esperti del settore. Un orientamento che sta dando ottimi risultati». Infatti, la rete vendita degli specialisti del divano letto è composta da 18 punti vendita (di

cui 8 di proprietà) presenti in Campania, Lombardia, Piemonte e Puglia. «Chi acquista un nostro prodotto sa che può scegliere tra 23 modelli di diverse dimensioni e sulla pronta consegna — conclude Altavilla —. I nostri clienti ci vengono a trovare perché hanno un problema di spazio e questo implica che si debba investire continuamente in ricerca e sviluppo dei prodotti». L'azienda Altavilla è nata nel 1989 quando primogeniavano le grandi superfici espositive e rifornirle risultava impegnativo. A oggi la società conta 55 dipendenti, alimenta un piccolo indotto di terzi e fattura circa 8 milioni di euro. Nel 2001, inoltre, è stato inaugurato un nuovo stabilimento di 4mila metri quadrati.

Vito Fatiguso



## ECONOMIA ITALIANA

# Chi cresce punta sulla innovazione

**MILANO** □ Nel variegato panorama industriale italiano, c'è chi schiva anche le previsioni più fosche e tira dritto per la sua strada macinando aumenti di produzione. Com'è ovvio, non esiste una ricetta buona per tutte le aziende, ma innovazione e capacità di anticipare gli eventi hanno permesso a molte di quelle che funzionano di attutire i rischi congiunturali.

L'alimentare, ad esempio, offre una ricca serie di esempi, ad onta del fatto di essere un settore "anticiclico" tra i più esposti all'impatto di sciagure planetarie come la mucca pazza o l'influenza dei polli. «Catastrofi a parte - commenta **Vittore Beretta**, titolare dell'omonima azienda che produce e commercia in salumi - stiamo crescendo del 10% all'anno e questo semplicemente perché abbiamo

automazione e robotica. Egli considera l'investimento una chiave strategica: «Abbiamo insistito con l'innovazione e con la voglia di rimanere competitivi. Nel nostro settore le commesse devono essere acquisite anzitempo, considerando anche i tempi di produzione della singola macchina. Gli ultimi anni sono stati difficili, certo, ma noi abbiamo preso la rincorsa anche a rischio di rimanere a corto di fiato diventando tecnicamente interessanti e competitivi e il mercato ci ha premiato. Cresciamo al ritmo del 10-15%, recuperando sul fatturato, anche se la sfida vera e propria per noi è stata ed è quella sui prezzi. A parità di valore aggiunto, il prezzo fa la differenza». **Alberto Tacchella** non si sente una mosca bianca: nel 2005 il settore dovrebbe crescere del 4%,

*Dall'alimentare ai mobili:  
molte società hanno aumentato  
il fatturato e le esportazioni*

ma la verità è che a salvarsi sono le aziende che hanno saputo imboccare la strada dell'innovazione. In altre situazioni, soprattutto per realtà più piccole localizzate al Sud, si è rivelata vincente la capacità di individuare una strategia completamente autonoma.

investito negli ultimi anni negli impianti innovando anche il prodotto. Esportiamo un po' ovunque. Direi che l'attuale situazione è dovuta all'influsso di quanto abbiamo fatto negli anni scorsi, nonostante la crisi». Per **Vincenzo Cremonini**, a.d. dell'omonimo gruppo che produce e trasforma carne, colosso da quasi 1.800 milioni di euro, l'incremento della produzione (che copre il 46% del fatturato) si è tradotto in un incremento netto di 100 milioni di euro. «Il food non ha avuto crescita enormi - dice - ma noi abbiamo avuto la costanza di investire a partire dal 2001 circa 20 milioni all'anno pur in un contesto non entusiasmante. Non abbiamo tirato i remi in barca, insomma, e anche quest'anno il budget per investimenti mirati è in linea con gli anni scorsi».

L'innovazione paga anche in settori più tradizionalmente industriali. Testimone **Alberto Tacchella**, titolare della Tacchella macchine Spa, azienda produttrice di componenti per automotive, e presidente dell'Ucimu, l'associazione che raggruppa le aziende produttrici di macchine utensili,

Che, sola, può spiegare come la calabrese Distilleria fratelli **Caffo** srl, che produce l'Amaro del Capo, ha registrato un incremento del 20% della produzione sbarcando alla grande sul mercato americano e diventando perfino appetibile per altri produttori nazionali di amaro. In alternativa, è possibile cambiare marcia nell'ambito di un settore in crisi, come quello dei divani del distretto a cavallo tra Puglia e Basilicata. **A Martina Franca**, in provincia di Taranto, **Antonio Altavilla** ha deciso di convertirsi ai divani letto in stoffa, un mercato di nicchia che, in controtendenza, è tutto italiano. «Non volevamo essere export-dipendenti - dice Altavilla - né volevo che la mia azienda diventasse terzista di un colosso estero. Quindi ci siamo rimboccati le maniche qui, da noi, puntando molto sulla pubblicità dei nostri due marchi, Altavilla e Dormiletto, facendoci conoscere dall'utente finale. Morale: siamo cresciuti del 30% ma per tener testa alla produzione i nostri dipendenti oggi lavorano a ciclo continuo».

RITA FATIGUSO