

Qualora la stampa non risultasse come appare a video,
si provi a indicare le seguenti opzioni:

- a) Proprietà / Layout / Orientamento carta orizzontale
- b) Gestione pagine / Adatta all'area di stampa



a.a. 2013-14

*Questo profilo aziendale, aggiornato al 2011,
è tratto da una ricerca sulle eccellenze venete mai pubblicata
per sopravvenute divergenze d'impianto con la committenza.
Il testo è qui riprodotto ad uso didattico
nell'ambito dell'insegnamento di "Storia economica"
tenuto dall'autore nel CdL triennale in Economia Internazionale
dell'Università di Padova.*

Gruppo Modulo S.r.l.

di Giorgio Roverato

Indice

Gruppo Modulo in breve

Un "manager" che si fa imprenditore

Gli inizi e la rapida crescita

Il "Sestante": un metodo di analisi delle criticità aziendali

La sfida della internazionalizzazione

Una conclusione

1. Gruppo Modulo in breve

Gruppo Modulo è l'esito ultimo di un percorso imprenditoriale avviato nel 1990 da Bruno Luciani: un *manager* che – dopo aver operato in tre aziende d'eccellenza del Veneto del secolo passato (la Morassutti, l'Aprilia e la Morellato), conseguendovi risultati di rilievo – decise di sfruttare le proprie competenze nella consulenza di Direzione d'impresa.

Oggi Gruppo Modulo è una azienda di consulenza globale che, nel tempo, ha esteso il suo irradiazione territoriale da Padova a Treviso, Bergamo e Milano. Essa conta tuttavia tra la sua clientela anche importanti gruppi industriali e bancari situati nei centri nevralgici dell'economia del Nord Italia. Forte dell'esperienza acquisita nel supportare i processi di internazionalizzazione di alcune imprese venete, nel 2012 l'azienda padovana (certificazione ISO 9001:2008) ha costituito a Cracovia una società che ha l'obiettivo non solo di supportare quanti tra i suoi clienti già operavano in Polonia, ma anche di trasferire e sperimentare in quel dinamico mercato il proprio collaudato *know-how* nel settore della direzione aziendale.

Essa opera attraverso due divisioni: *Modulo Marketing*, che si occupa delle tematiche e delle strategie della Direzione d'impresa e Formazione manageriale, e *Modulo Innovazione*, vocata alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane. La sede centrale è localizzata nella Zona Industriale del capoluogo euganeo (ZIP), che costituisce la più importante area di lo-

gistica del Nordest, strategica nell'interscambio italiano con l'Europa orientale e la Russia, nonché una delle principali del paese.

Con circa 30 tra dipendenti diretti e collaboratori, essa fattura oltre 1,5 mln di € (2011), di cui il 50 % nel campo delle risorse umane e formazione dove ha conseguito risultati rilevanti.

2. Un “manager” che si fa imprenditore

In realtà, quella di Luciani fu una carriera manageriale di rilievo. Conviene richiamarne alcuni passaggi, che sono poi alla base del suo impegno nella consulenza d'impresa, tutta basata sulla spinta all'innovazione. E non è un caso che il motto della sua impresa stia in tre parole (“Coraggio, Passione, Energia”) che si ripetono, in una sorta di *mantra*, nella stessa modulistica aziendale.

Diplomatosi perito industriale all'I.T.I.S. Marconi, una delle scuole storiche del capoluogo euganeo, egli entrò nel 1971 in Morassutti come *buyer*, e subito dopo come caposervizio acquisti di un comparto relativamente nuovo per quell'azienda, quello del modellismo e del *bricolage*. La Morassutti operava, attraverso una quarantina di filiali¹, su tre aree di *business*: l'ingrosso, il dettaglio al consumo, e il dettaglio professionale. Il comparto affidato a Luciani apparteneva al “dettaglio al consumo”, e – grazie al *mix* di articoli che egli riuscì a mettere in campo – crebbe rapidamente in ricavi e profitti. Fu un risultato che convinse l'azienda ad affidargli la responsabilità di *product manager* della divisione ingrosso, e a seguire (con il cambio di proprietà, che portò l'azienda padovana nell'orbita della Banca Privata Italiana di Sindona) la direzione *marketing* di tutte le divisioni, dove tra l'altro perseguì l'allargamento a circa una trentina di esercizi della rete in *franchising*. Fu un tentativo generoso di contrastare il declino cui le attività speculative di Sindona stavano condannando la Morassutti, ma ciò – nonostante due ulteriori (e confusi) passaggi proprietari – non bastò e per l'azienda fu la fine.

Un epilogo, tuttavia, cui Luciani non assistette, essendo stato nel 1981 chiamato da Ivano Beggio a Direttore commerciale e *marketing* dell'Aprilia di Noale (Venezia), azienda lontana dalla notorietà che successiva-

¹ Sulla Paolo Morassutti S.p.A., e sulla sua storia secolare, cfr. G. Roverato, *Una famiglia e un caso imprenditoriale: i Morassutti*, Vicenza, Neri Pozza, 1993. Essa, a partire dagli anni Cinquanta del secolo passato, era considerata – anche tra i concorrenti, che vi attinsero a piene mani non pochi *buyers* – una sorta di “università della ferramenta” grazie al livello qualitativo della formazione che i suoi quadri ricevevano.

mente le arrise, essendo ancora alla faticosa ricerca di una propria identità nel competitivo mercato delle motociclette. Il compito di Luciani era di costruire un profilo ben identificabile per una impresa la cui produzione spaziava dalle biciclette ai motorini, chiamati in gergo “Tuboni” per il caratteristico serbatoio inserito nel telaio, alle più complesse moto da *cross*, per di più in una congiuntura che vedeva i grandi marchi italiani in affanno di fronte alla concorrenza dei costruttori giapponesi che intendevano fare dell'Europa, e dell'Italia in particolare, terreno di conquista.

Si trattava di una *mission* apparentemente impossibile, che tuttavia Luciani visse come una sfida per dimostrare (a se stesso prima che agli altri) di saper costruire risultati anche in un settore molto distante da quello di provenienza. E lo fece con entusiasmo, nonostante le carenze organizzative e le scarse risorse umane presenti in un territorio, Noale, senza alcuna tradizione motoristica, e – soprattutto – le limitatissime disponibilità finanziarie di una impresa cronicamente sottocapitalizzata. Tre furono le scelte strategiche cui Luciani, condividendole con il direttore tecnico Maurizio Roman, indirizzò la proprietà, costruendo un successo da manuale. La prima fu un uso spinto dell'elettronica, che i giapponesi – dopo averla efficacemente sperimentata nelle automobili – avevano replicato nelle motociclette; la seconda riguardò un uso strategico della plastica, rivoluzionario in una produzione nazionale usa alla moto completamente in metallo; la terza l'adozione di un *design* innovativo, accompagnato da colori dirompenti, o comunque inusuali per come in Italia veniva ancora intesa la motocicletta. L'ufficio tecnico divenne il motore del cambiamento, nonché il fulcro di un sistema basato quasi esclusivamente sulla produzione “terzista”, ancorché vincolata alle stringenti specifiche dei progettisti Aprilia, di tutto ciò che serviva all'assemblaggio della motocicletta: dalle parti in plastica, alle componenti elettroniche, ai motori. La fabbrica “storica” divenne così luogo di costruzione dei soli prototipi e di collaudo, e – soprattutto – laboratorio permanente di *marketing*, teso a programmare la promozione e la vendita del prodotto attraverso campagne di notevole impatto emozionale, e a elaborare tempi e modi della partecipazione alle competizioni internazionali, canale non secondario del posizionamento del marchio sul mercato.

Fu un successo internazionale ottenuto in pochi anni. Ma poiché da lì la strada sarebbe stata tutta in discesa, e presumibilmente priva di quei problemi “impossibili” con i quali Luciani amava mettersi alla prova, egli decise di lasciare l'azienda (1987) e di cercarsi altre sfide.

Non dovette attendere molto. I risultati conseguiti in Aprilia lo rendevano manager appetibile, e fu così che egli si ritrovò Direttore Generale della

Morellato S.r.l. di S. Giustina in Colle (Padova), azienda *leader* in Europa nella produzione di cinturini in pelle di qualità che stava allora intraprendendo la strada della diversificazione di prodotto. La proprietà lo riteneva la persona più indicata a coordinare una fase di delicata transizione, giocata su un *marketing* moderatamente aggressivo in grado di accompagnare le nuove produzioni. Fu una aspettativa ben riposta: egli perseguì, attraverso la costituzione di un “ufficio prodotto”, un deciso riposizionamento dell’azienda, portandola – da semplice, ancorché qualificata produttrice di cinturini di “secondo impianto”, acquistati cioè dal consumatore finale in sostituzione di quelli usurati – a fornitrice dei cinturini originali delle principali marche europee di orologi. Ciò fu conseguito proprio attraverso l’“ufficio prodotto”, in grado di elaborare con le case produttrici i cinturini più idonei a valorizzare il *design* dei loro modelli. Fu una scelta apparentemente banale, ma che in realtà implicò il superamento di molte resistenze, anche psicologiche, dei vari interlocutori; ma fu una scelta che portò l’impresa ad un aumento considerevole del proprio fatturato, con ricadute non di poco conto anche sul mercato del “secondo impianto”. Contemporaneamente Luciani accelerò la diversificazione di prodotto, giocata inizialmente sui cinturini metallici (e anche in questo caso la scelta del “primo impianto” fu fondamentale) e poi sulla prima linea di bigiotteria in acciaio della casa padovana che comportò molte sperimentazioni prima di giungere risultati soddisfacenti.

Ma anche questa volta, ottenuto il risultato, Luciani improvvisamente lasciò. E non per un altro lavoro, bensì per una posta più elevata: dar vita a una impresa di consulenza di Direzione che gli permettesse di confrontarsi con problematiche a vasto raggio, sempre nuove e nei più diversi settori merceologici. In fin dei conti, come *manager* egli si era trovato ad affrontare, e a positivamente risolvere, momenti critici di tre aziende molto diverse tra loro. Ora egli si sentiva in grado di operare in campo aperto, giocando sulla fantasia e sulle sue capacità di innovazione.

In sostanza egli voleva una “impresa” sua, senza padroni, in cui continuare a sperimentare soluzioni che avessero a che fare con problemi apparentemente irrisolvibili. Come dire che intuiva come le criticità aziendali (e la soluzione alle stesse) potessero essere un *business*: il “suo” *business*...

Il cui perseguimento fu forzatamente rinviato, anche se di poco. Il *patron* della Morellato, Silvano Carraro (cui tuttavia Luciani rimase poi affettivamente legato, ricordando anzi con una qualche commozione il

quadro di Fontana di cui questi gli fece dono al momento del congedo), non fu un datore di lavoro “comprensivo” come Beggio: ma lo costrinse – sperando evidentemente di riuscire a trattenerlo – a rispettare il preavviso contrattuale di 6 mesi, poi benevolmente scontato di quindici giorni.

Era l’inizio del 1990. Di lì a poco Luciani iniziava una nuova avventura: pericolosa perché in mare aperto, ma proprio per questo meritevole di essere affrontata come conviene ad un appassionato di “vela” quale egli è.

3. *Gli inizi e la rapida crescita*

Il riferimento alla vela è, ovviamente, una metafora. Ed ha a che fare con il fatto che chi inizia una impresa, anche se dotato di una qualche rete relazionale come era senz’altro il caso dell’*ex-manger* Luciani, si trova a navigare a vista, esposto alle bizzarrie del vento e delle correnti. E il 1990 non era, economicamente parlando, un anno tranquillo. Se è vero che i momenti di crisi impongono alle aziende inevitabili processi di ristrutturazione, e quindi per una impresa di consulenza la congiuntura può teoricamente apparire favorevole, è altrettanto vero che – nel Veneto di quegli anni – esisteva, anche per motivi di costo, una scarsa propensione ad affidarsi a un consulente “globale” come, fin dall’inizio, Luciani tendeva a porsi: ed era quindi più facile che le aziende bisognose di nuovi assetti organizzativi si rivolgessero alla consulenza solo per la selezione di figure professionali idonee a implementare la riorganizzazione, piuttosto che affidarsi a chi si proponeva come “cogestore” complessivo del cambiamento.

Certo, nel *mix* di competenze che Luciani metteva in campo, c’era anche quella della selezione di quadri e di personale dirigente: ma le sue ambizioni erano altre.

Luciani non usa la categoria della “cogestione” per definire la filosofia d’intervento della sua impresa nei processi di riconversione/riorganizzazione aziendale cui è stato nel tempo chiamato, ma a me sembra la più efficace per rappresentare il pieno coinvolgimento della *équipe* che egli di volta in volta mette in campo per interpretare e soddisfare al meglio la domanda del committente. Già, “interpretare” innanzitutto: perché – di fronte alle criticità – non sempre i committenti hanno il necessario distacco per analizzare ciò di cui la loro azienda ha effettivamente bisogno,

ed è lì che l'angolo visuale dell'osservatore esterno – uso ad un ampio spettro di situazioni in cui si è trovato ad operare – fa la differenza. Ma su questo torneremo.

Anche se Luciani aveva come obiettivo quello di “fare impresa”, il suo debutto nel mondo della consulenza partì dalla rete di relazioni naturalmente creatasi nella sua precedente attività manageriale. Ed è un abbrivio che egli così descrive:

Mi raccordai con alcune aziende che operavano nel settore dei servizi, e delle quali conoscevo le competenze avendole spesso utilizzate nelle imprese per le quali avevo lavorato: aziende che ad esempio facevano ricerca del personale, od operavano nella pubblicità o nella comunicazione, o singoli professionisti dei quali mi ero avvalso in passato. La mia idea era quella di dar vita ad un *network* informale, che servisse a “passarci” reciprocamente i clienti per soddisfare al meglio le variegate esigenze che questi potevano avere, fornendo così loro un servizio per così dire “integrato”.

Avevamo sottoscritto una lettera di intenti nella quale chi procurava un cliente ad uno dei *partner*, avrebbe percepito una *royalty* del 5% sul valore del servizio prestato. Mi resi tuttavia presto conto che la cosa non poteva funzionare: non era quel 5% a costituire uno stimolo sufficiente a far vivere il *network*, tanto è vero che né io né gli altri mai lo pagammo. Era piuttosto il rapporto di fiducia, la consapevolezza delle competenze in capo al singolo professionista, ciò che ci doveva legare in nome del servizio migliore che potevamo fornire ai nostri clienti.

La soluzione fu quella di “linkarci” l'un l'altro, ovvero di costruire una “rete”. Per cui, che so, se il tale avvocato aveva di fronte un cliente che aveva bisogno anche di una consulenza sul piano dell'organizzazione aziendale, lo indirizzava a me. Come io indirizzavo il mio cliente a quel commercialista, o a quello studio di comunicazione, se egli presentava esigenze in tali campi, e via esemplificando. Creando questo tipo di approccio, è così successo che ognuno andava – a seconda delle competenze – a valle o a monte degli interventi degli altri componenti la rete. Si realizzava in sostanza, ancorché informalmente, quella attività di “multi competenze” che poi internalizzai in *Modulo Marketing*. Ma l'idea era nata proprio dall'esperienza maturata all'interno di quella rete di professionisti, o – se vogliamo – di amici, perché tali eravamo divenuti. Ed è stato grazie ad essa che io ho trovai i miei primi clienti, in una mutua ed efficace integrazione con avvocati, commercialisti, studi di pubblicità, agenzie di comunicazione. In sostanza misi in moto non tanto le mie relazioni personali, quanto una serie di relazioni trasversali che poi mi hanno consentito di affermarmi nel mondo della consulenza di Direzione: e non solo professionalmente, ma anche nell'associazionismo imprendito-

riale, divenendo prima presidente del Terziario di Assindustria Padova, poi di Confindustria Veneto e infine vicepresidente nazionale.

Questa fase informale, l'ufficio di Luciani era all'epoca in via Niccolò Tommaseo, durò fino agli inizi del 1993. Egli disponeva già di quattro collaboratori, tra cui un esperto di logistica, funzione-chiave nei processi di riorganizzazione aziendale: che trasmigrarono tutti nella nuova sede collocata nel viale di accesso alla ZIP-Zona Industriale di Padova, luogo non solo simbolo della tardiva (ma accelerata) industrializzazione padovana, ma soprattutto localizzazione privilegiata per presidiare sia le aziende lì collocate che quelle che insistono lungo la Riviera del Brenta e sulla direttrice per Treviso.

Modulo Marketing diveniva così qualcosa di più della semplice denominazione dello studio di consulenza Luciani, introiettando (ed elevando a sistema) la filosofia delle “multi competenze” sviluppata nella “rete”. Non che i rapporti tra Luciani e i professionisti che avevano integrato quella esperienza cessassero del tutto, ma l'impresa poteva ora vivere di vita propria, già disponendo di un discreto portafoglio-clienti. E si trattava di clienti di rilievo, come nel caso di un'azienda che per un certo periodo sponsorizzò il Petrarca Basket, una delle glorie cittadine, di cui Luciani fu per due anni Presidente proprio in rappresentanza dello *sponsor*.

Il salto di qualità, perché di questo si trattò, significò per *Modulo Marketing* superare la mera attività “di servizio” alle aziende clienti approdando a quella che Luciani definisce “di *business*”: vale a dire la focalizzazione della consulenza di Direzione sulla complessiva struttura organizzativa del cliente, e sulle sue strategie di mercato e, quindi, di “cre-scita”.

Se ciò concretava l'idea della consulenza come azione integrata, è evidente che essa era adatta solo a un segmento dei soggetti che si rivolgevano a *Modulo Marketing*. La maggior parte presentava necessità più tradizionali, legate soprattutto alla selezione e alla formazione del personale. Necessità che potremmo definire *light*, ma non per questo meno importanti. Luciani decise perciò di diversificare l'offerta, affiancando a *Modulo Marketing* ormai decisamente vocata alla consulenza di Direzione, o meglio alla strategia d'impresa, un'altra struttura. Nacque così alla fine del 1995 *Modulo Innovazione S.r.l.*, incentrata proprio su questi due filoni. Tale società – di cui assunse la responsabilità il figlio di Luciani, Alessandro, una laurea in Economia Aziendale a Ca' Foscari – non solo portò a un significativo incremento del giro di affari, ma si rivelò

presto elemento strategico nella promozione del *core business*. Non solo forniva un servizio aggiuntivo agli interventi nel campo della consulenza di Direzione, ma si trasformò presto nel canale attraverso il quale parte dei clienti che abbisognavano di “formazione” era naturalmente portata ad accostarsi alla consulenza integrata, o comunque ad avvertirne l’esigenza e, prima o poi, ad accedervi. Fu una scelta strategica che consentì alle due imprese di crescere rapidamente insieme, e di posizionarsi efficacemente sul mercato. Con una caratteristica fondamentale, tuttavia: che la seconda operava a supporto/promozione dell’altra.

Il che sta a dire che la società padovana non entrò nella formazione per intraprendere un *business* in sé profittevole, quanto per integrare con uno strumento “acceleratore del cambiamento” (così lo definisce Luciani) il prodotto consulenza. Ciò è confermato dal fatto che, contrariamente ad altre aziende del settore, *Modulo Innovazione* non vende corsi a catalogo, ma affronta la formazione all’interno di un piano mirato alla soluzione di specifiche “sofferenze” di un cliente dato. Ovvero prima si studia la sofferenza, quindi si costruisce un corso in grado non solo di risolvere la strozzatura che si è determinata in uno specifico settore aziendale ma anche di rendere ottimale la gestione delle risorse umane. Come ad esempio avvenne con un grande istituto di credito, i cui cassieri di sportello vivevano con disagio l’incarico di proporre ai correntisti l’acquisto di un qualche prodotto che non era mai stato proposto da un bancario, ad esempio le nuove carte di credito prepagate, sentendo che in qualche modo il loro lavoro andava despecializzandosi, e quindi dequalificandosi. Gruppo Modulo mise a punto un percorso formativo che, valorizzando il rapporto meno impersonale che così si creava con il cliente, rimotivò la loro professionalità, con soddisfacenti esiti in termini di risultati della nuova attività.

I risultati positivi di questa tipologia di interventi, possono tramutarsi in più proficue relazioni con l’azienda servita, fino a portarla alla consulenza globale. Altre volte, tuttavia, è dalla consulenza di Direzione che si giunge alla formazione: ciò riguarda in genere profili professionali di livello medio-alto, e può avvenire o con corsi specifici o, da qualche anno, all’interno di un particolare progetto formativo per lo sviluppo manageriale. Esso è strutturato nei cd. mini-master “Academy” della durata di 8 mesi, specificatamente dedicato a figure direzionali, dove l’80% dei frequentanti è costituito da persone provenienti dalle aziende clienti di *Modulo Marketing*.

L’ingresso abbastanza rapido nella selezione del personale e nella formazione portò l’*impresa* di Luciani – impresa al singolare perché le due società sono nei fatti due divisioni di un medesimo soggetto imprenditoriale – a dotarsi di un sistema informatico, via via implementato per far fronte non solo alla normale attività amministrativo-contabile, ma soprattutto alla mole di materiale cartaceo che la selezione del personale (circa il 30/40% del fatturato complessivo) implicava. Racconta Luciani:

Nel 1997-98 la gestione dei *curricula* che ci arrivavano diveniva sempre più complicata. Ce ne giungevano 50-60 al giorno, al lunedì-martedì anche 200-300 perché di sabato e di domenica le persone avevano più tempo per redigerli. Abbiamo cominciato ad essere sommersi dalla carta, oggi è più semplice, tutti hanno il pc e la posta elettronica, e ce li inviano già digitalizzati. Allora no, e quindi per non dover archiviare la mole di carta che ci perveniva, cominciammo a digitalizzare tutto: ma non scansionavamo i documenti, bensì creavamo per ognuno di essi un “record” con una trentina di campi. Un lavoro enorme, che ci ha però consentito di realizzare una utilissima banca-dati di posizioni individuali. All’epoca lavoravamo molto sul “commerciale”, e giungemmo in breve tempo ad avere quasi 100mila posizioni di agenti di commercio, vale a dire circa un terzo di quelli allora censiti in Italia. Le figure professionali presenti nei nostri server spaziano ora in più direzioni, e le “anagrafiche” delle varie posizioni (attualmente ca. 180mila) vengono via via aggiornate, con la eliminazione di quelle non più utili. Per dare l’idea dell’impegno che ciò richiede, basta tener presente che ogni mese effettuiamo tra le quattro e le cinque mila revisioni.

Il nostro sistema informatico, cui dedichiamo continui investimenti, non è tuttavia dedicato solo a questo. Una parte importante è infatti riservata al CRM, ovvero al *Customer relationship management*, e alla sua analisi multivariata. Abbiamo incominciato a intuire, probabilmente tra i primi qui a Nordest, e ancor prima della fine degli anni Novanta, l’importanza del CRM: che per noi ora costituisce un elemento strategico, grazie al quale seguiamo non solo la fidelizzazione del cliente ma, soprattutto, elaboriamo le strategie utili a supportare le fasi della consulenza. E devo dire che siamo abbastanza orgogliosi dei risultati che riusciamo ad ottenere.

La soddisfazione che traspare dalle parole di Luciani va intesa, ovviamente, in un senso più ampio, vale a dire nella capacità di crescita che i due distinti rami d’impresa hanno nel tempo manifestato, fino a superare positivamente la crisi del 2008-9: il che non sta solo nei dati del fatturato (+13% sul 2008), ma anche nel contributo che i due *Modulo* sono riusciti a dare ai propri clienti, o almeno a parte di essi, nell’affrontare l’emer-

genza con processi ristrutturativi virtuosi. Come è noto, il nuovo Veneto – anzi quello che si prefigura essere sempre più il “terzo Veneto”, dopo quello pionieristico della prima industrializzazione, e quello dell’espansione degli anni ‘70 e ‘80 del Novecento – è trainato da quelle imprese che hanno subito compreso come la crisi non fosse ciclica, bensì epocale, e come la risposta ad essa dovesse essere diversa dalla usuale paziente attesa che essa si esaurisse. Sono le imprese che hanno attivato uno sforzo straordinario nella innovazione organizzativa, di processo e di prodotto attraverso investimenti focalizzati a un rafforzamento dell’insediamento nei mercati internazionali. Sostiene Luciani:

Noi stessi siamo andati controcorrente, investendo molto di più che in passato in pubblicità e in promozione, e non solo sui quotidiani locali, ma anche sul “Corriere della Sera” e su “Il Sole 24 Ore”, come ci siamo spesi nella sponsorizzazione di alcuni seminari di Confindustria Padova e Milano, o comunque di suoi eventi importanti a livello istituzionale. Abbiamo capito anche che non bastava più essere “multi competenze”, ma che dovevamo divenire “multi territoriali”, e siamo perciò sbarcati a Treviso per intercettare quelle imprese che proprio sul superamento fattivo della crisi avevano puntato. Oggi abbiamo allargato il nostro insediamento a Bergamo, ma questa strategia è partita proprio dal trovare una nostra risposta alla tendenziale caduta della clientela tradizionale, quella peraltro dalla quale traevamo minor valore aggiunto.

In sostanza abbiamo posto le premesse per *giocare*, mi si passi la metafora, “in serie A”. Siamo gli unici in Veneto, dove peraltro sono presenti circa 3.000 aziende che fanno lo stesso nostro mestiere, a poter giocare questa partita. Certo, siamo ancora piccoli rispetto ai grandi *competitors* nazionali, ma siamo i più grandi dei piccoli. E il nostro modo di operare, e i nostri valori, sono oggi ben conosciuti nelle aree in cui operiamo. E per “valori” non intendo tanto la visibilità del marchio – che pure ha una sua rilevanza, anche economica – quanto la nostra capacità operativa, la nostra credibilità: che si sono affermate, e sono cresciute, anche per il fatto che noi oggi siamo in grado non dico di scegliere i nostri clienti, ma di rifiutarne qualcuno, questo sì. Ad esempio quando non ci convince il tipo di consulenza che un cliente ci richiede, o quando ci accorgiamo che questi non vuole condividere fino in fondo i percorsi che gli proponiamo. E se la consulenza è invece in essere, e vediamo che il cliente “bara” sugli *step* che ci eravamo di comune accordo prefissati, la consulenza cessa immediatamente. Abbiamo clausole contrattuali molto rigide, e puntuali, in tal senso: noi non possiamo, né vogliamo, rischiare il nostro nome in operazioni che deflettono dal modo di operare che ci siamo dati. Noi investiamo tutta la nostra struttura, e in particolare l’*équipe* che mettiamo concreta-

mente in campo, per conseguire il successo della consulenza: ma se il cliente non sta ai patti, non sta ai disciplinari che abbiamo predisposto... beh, allora ci salutiamo, e basta... Anche questo è “giocare in serie A”!

Certo, solo l’affidabilità conquistata sul mercato consente una pratica siffatta. Ma vi è un fatto sostanziale che la motiva, ed è che il rapporto di consulenza – almeno come inteso da *Gruppo Modulo*, il contenitore che oggi riunisce *Modulo Marketing* e *Modulo Innovazione* – non solo è necessariamente di tipo fiduciario, ma ha anche una aggiuntiva componente immateriale. Che così è riassunta da uno dei responsabili del Gruppo: «Noi siamo una impresa che opera a fianco del cliente. Nella vigenza contrattuale stabilita, noi ci sentiamo – ed interveniamo – come fossimo una sorta di “socio temporaneo”, o meglio un “*partner* di periodo” dell’azienda per la quale operiamo. In sostanza interveniamo, e questo lo chiariamo al cliente fin dall’inizio, come se fossimo parte della Direzione, o comunque della proprietà, affiancando l’una e l’altra secondo quella complessità d’azione che caratterizza la nostra filosofia. E che si basa sulla integrazione di culture e competenze tra loro diverse (l’aziendalista, l’uomo di *marketing*, lo psicologo, l’umanista ecc.), tutte focalizzate al miglioramento della strategia e dell’organizzazione aziendale. I problemi che ci vengono sottoposti sono sempre complessi, e in genere molto diversi tra loro: e necessitano di una attenta analisi prima di arrivare a formulare una diagnosi e a indicare una possibile “terapia”».

L’uso di un linguaggio quasi clinico, affascina Luciani:

Se io vado da un medico, e gli dico che ho male a un orecchio, presuppongo che lui sappia da cosa deriva tale male. In realtà il medico non conosce la causa, può probabilmente immaginarla, ma non sa se quello che egli presuppone corrisponda effettivamente al mio caso, ma conosce la metodologia per giungere alla causa specifica del mio malessere. E quindi predisporre degli accertamenti. Ma io invece vorrei conoscere subito la causa: tu sei il medico, perché non mi dici cos’ho realmente? Beh, in pratica così succede anche quando un cliente si rivolge a noi: vorrebbe sapere subito qual è la causa della criticità che sta attraversando la sua azienda. E noi (il “medico”) dobbiamo spiegarli che solo “accertamenti” sistematici e incrociati possono consentirci di dargli una risposta, e di trovare la cura più idonea. È a questo punto che entrano in gioco l’*équipe* che predisponiamo per il caso, e i nostri esperti esterni, dato che – pur lavorando sulla multi consulenza – non abbiamo al nostro interno tutte le competenze: ma abbiamo la capacità di reperirle di volta in volta sul mercato, e di farle interagire con il nostro ormai collaudato sistema di ana-

lisi prima, e di diagnosi poi. Noi dobbiamo, in sostanza, essere concentrati nel capire le cause, e non l'effetto: perché – per tornare all'esempio dell'orecchio – il male all'orecchio potrebbe dipendere da tutt'altro organo, ad esempio dalla gola. E noi, da bravi “medici”, abbiamo la metodologia per arrivare a discernere la vera causa del male.

Una metodologia, quella cui si riferisce il *patron* del Gruppo, che si basa su un modello di analisi informatizzata, e che è stato da lui denominato *Sestante* non solo in omaggio alla sua ricordata passione per la vela, ma perché – come il nome lascia intendere – consente di misurare con esattezza le diverse variabili in gioco.

4. Il “*Sestante*”: un metodo di analisi delle criticità aziendali

Inutile dire che tale metodo di analisi, brevettato, viene considerato dall'impresa padovana il suo autentico *asset*, anche se in realtà costituisce solo il primo tassello della consulenza che poi da esso si dipanerà.

Ed è un modello di analisi costruito nel tempo, e via via affinato. Vediamone a grandi linee il funzionamento. Esso è basato su circa 450 quesiti che vengono rivolti non solo all'imprenditore, o al capo azienda, ma anche ai suoi collaboratori operanti ai vari livelli aziendali: il che consente la percezione dei problemi da parte di più soggetti, che – una volta incrociati e sistematizzati – portano a una prima approssimazione delle criticità in gioco. A partire da questa, si entra sempre più nel dettaglio, con un confronto che – da “strabico” – si fa sempre più puntuale. Gli elementi di dettaglio, se non rilevanti, passano in secondo piano e, a poco a poco, emergono quegli elementi di possibile criticità su cui si focalizza l'analisi per verificare – ancora una volta a più voci tra esse concorrenti – la reale dimensione del problema.

In sostanza, il *Sestante* consente attraverso la sistematizzazione informatica dei dati, e il loro incrocio ai vari livelli, di delineare un affidabile *check up* aziendale che prescinde dalle genericità dell'autoanalisi dell'imprenditore: quella che – come sottolinea Luciani – è più che altro “a pelle” (“non ho più il polso della situazione”, “ho dei collaboratori che non valgono a niente”, “quel commerciale non ci sa fare”, “il mercato non tira”, “quel prodotto non va bene”), e che equivale in sostanza all'orecchio che fa male della metafora. E superando le genericità, e quindi le ovvietà, consente di correttamente analizzare lo stato di salute dell'azienda sotto esame.

L'efficacia dello strumento si accompagna alla sua facilità d'uso: è sufficiente che le varie risposte vengano correttamente codificate, e il *software* non procurerà sorprese nella elaborazione della elevata quantità di dati che vengono immessi nel sistema. Questa facilità d'uso consente la sua utilizzazione a qualsiasi componente lo *staff* aziendale, in ciò superando l'opinione che solo il suo ideatore, vale a dire lo stesso Luciani, fosse in grado di utilizzarlo al meglio. Si può dire che sia stata proprio questa versatilità d'uso a porre le basi, in Luciani ma anche nei suoi collaboratori, del concetto stesso di uno studio di consulenza che via via si trasformava in “impresa”. È stata cioè la “routinarietà” dello strumento-chiave dell'avvio della consulenza a far comprendere che si usciva dalla fase del professionista *factotum* per approdare a quella in cui il titolare dello studio di consulenza diveniva il coordinatore di un complesso di risorse lavorative da poter utilizzare a tutto campo.

Devo dire che quando Luciani, nel corso della intervista che è alla base di questo profilo, iniziò a parlarmi della sua come di una attività d'impresa, ero rimasto perplesso, stante la mia personale frequentazione di ben altre imprese, quelle manifatturiere per intenderci. È stata la illustrazione del *Sestante*, qui forzatamente condensata in poche righe, e soprattutto della sua sostanziale automaticità di esecuzione, a illuminarmi circa il suo pensiero. Certo – anche nel coordinamento di quei particolari fattori della “produzione di consulenza” che sono i suoi collaboratori, interni come esterni – era ravvisabile una certa tipologia di organizzazione imprenditoriale delle risorse, ma mancava (appunto!) quella serialità, e ripetitività di operazioni, che invece nella messa a punto del *Sestante*, e nella sua utilizzazione, appare con tutta evidenza. A mia scusante, posso tuttavia aggiungere che lo stesso Luciani non credeva che tale *check up* informatizzato potesse essere così agevolmente (e in maniera seriale) utilizzato, tanto che in un passo della ricordata intervista egli ricorda come fosse capitato per caso, peraltro dubitando dell'esito, che egli avesse chiesto a una sua collaboratrice di utilizzarlo da sola, e non con lui presente, presso un nuovo cliente. Ciò che rileva, è comunque che da quella (positiva) esperienza, egli non solo trasse la convinzione che la sua poteva effettivamente divenire una “impresa”, ma che anche buona parte delle fasi della consulenza potessero essere codificate, standardizzate, secondo protocolli poi messi a punto con il suo *staff*. Con una avvertenza, tuttavia: che se le procedure potevano avere un qualche grado di standardizzazione, le soluzioni agli elementi di criticità dovevano essere rigorosamente “su

misura”, differendo sempre i problemi di una azienda da quelli di un’altra, anche se magari appartenenti allo stesso settore. Ed è anche per questo che Luciani diffida delle tecniche di *best practice* applicate alla soluzione dei problemi aziendali.

Pur tuttavia assumendo che *Modulo Marketing* e *Modulo Innovazione* prima, come ora *Gruppo Modulo*, siano delle imprese, è il fattore umano quello che fa la differenza: e in questo caso il fattore umano è proprio Bruno Luciani. E si dà il caso che egli detesti la *routine*: come ben emerge dalla intervista in un passaggio che è il caso di riprodurre tal quale. Non per smentire la già assodata tesi del suo “fare impresa”, ma per sottolineare come anche in una impresa strutturata la “fantasia creativa” possa avere un suo ruolo propulsivo. Ricorda Luciani:

C’è una cosa da specificare rispetto alla metafora di *Gruppo Modulo* come medico: ed è che la cura del medico tende con la cura a ricreare la situazione pre-morbo. Quello che noi facciamo è invece provocare nell’azienda “malata” uno scatto in avanti; non facciamo cioè tornare il cliente allo stato pre-crisi, ma andiamo a costruire con lui qualcosa di nuovo. Quindi l’analogia del termine “cura” può essere fuorviante, e comunque non adeguata. La nostra *mission* è quella di far fare un salto di qualità all’azienda, posizionandola su obiettivi più avanzati: e ciò grazie alle competenze che mettiamo in campo. Volessimo rimanere nel paragone sanitario, *Gruppo Modulo* è come un “poliambulatorio” di fronte a un malato che presenta nello stesso momento un complesso di patologie che evidenziano una situazione clinica critica: sono diversi gli specialisti che concorrono alla cura (*ecco le competenze interne ed esterne che mettiamo in campo!*), all’interno tuttavia di un quadro unitario (*il progetto che noi elaboriamo*) che è teso non tanto a ristabilire la situazione precedente ma a dare al paziente una nuova vita, una nuova opportunità. Beh, in campo sanitario è un po’ un paradosso, ma credo di aver reso l’idea, specificando (e ciò vale per il “poliambulatorio”, come per noi) che il singolo specialista deve rigorosamente operare secondo le direttive che il responsabile del “poliambulatorio” (nel nostro caso del progetto) fornisce come tassative. Nessuno può pensare di comportarsi secondo i ristretti confini delle sue competenze, ma deve interagire in modo unitario e convergente.

E il *la* lo dà il *Sestante*: da quello deriva il progetto, e il progetto definisce – in maniera per così dire ingegneristica – gli obiettivi, le priorità, le risorse impiegate, i tempi e i costi, affidando i compiti alle varie componenti professionali con *step* di controllo e di eventuale rimodulazione degli stessi qualora intervengono fattori imprevisi.

Come in tutti i rapporti tra impresa “fornitrice” (e noi “forniamo” soluzioni) e cliente, il fine ultimo è la sua soddisfazione. Quello della con-

sulenza è tuttavia un mondo particolare, nel quale vi è una tendenza del cliente a continuare ad appoggiarsi alla consulenza, anche se il problema è stato superato e l’azienda può benissimo andare avanti da sola.

È per evitare questo fenomeno di “dipendenza” che cerchiamo di tarare i progetti di intervento nell’arco di due, o tre anni al massimo. I nostri sono tuttavia contratti “aperti”, e possono essere interrotti in qualsiasi momento qualora venga meno, da una parte o dall’altra non importa, il rapporto fiduciario. Possono perciò essere interrotti dal cliente non soddisfatto dei risultati che stanno maturando, o anche da noi – ne ho già accennato – qualora non vediamo una soddisfacente cooperazione da parte del cliente. Noi in sostanza non desideriamo contratti di lunga durata. Ciò perché riteniamo un fallimento della consulenza il fatto che un’azienda non riesca, in tempi ragionevoli, a tornare autonoma nelle proprie decisioni, ma debba continuare ad appoggiarsi su di noi. Ciò significherebbe che non siamo riusciti a far fare quel salto di qualità che era l’obiettivo del nostro intervento. Magari può capitare che nasca una nuova necessità di qui a 9/10 anni, ma non vogliamo creare dipendenza: che sarebbe controproducente per il cliente, ma anche per noi. La “dipendenza” non solo è poco utile, ma soprattutto contrasta con l’etica che contraddistingue la nostra impresa. Può essere invece normale un rapporto continuativo nella ricerca del personale e nella formazione, che costituiscono un *service* al cliente, senza che ciò comporti dipendenza alcuna.

Pertanto non amiamo occuparci in modo continuativo (e inutile) di un cliente, per quanto redditizio ciò possa essere. Ciò si trasformerebbe in *routine*, e noi perderemmo in creatività. Noi abbiamo un bisogno fisico, epidermico direi, di confrontarci con nuove sfide, di sperimentare altri ambiti di intervento e lì rinnovare la nostra creatività.

5. La sfida dell’internazionalizzazione

È all’interno di questa continua ricerca di nuove sfide che è andata progressivamente maturando in Gruppo Modulo l’idea di cimentarsi in mercati diversi da quello italiano Ricorda Luciani:

La *mission* della nostra società è stata fin dall’inizio lo sviluppo, la crescita dei nostri clienti. Noi ci presentiamo non come un’azienda di consulenza, di formazione e di ricerca del personale. Per noi queste attività sono solo dei *tools*, degli strumenti, vocati allo sviluppo. Ed è una vocazione che nasce dalla visione che io ho maturato nelle imprese in cui ho avuto posizioni di responsabilità, e che sono riuscito a trasmettere anche ai collaboratori che operano in questa impresa. Ma se l’elaborazione di percorsi di crescita è l’obiettivo cui miriamo, e offriamo ai nostri clienti, ciò vale anche per noi.

Fino all'anno scorso noi pensavamo che il nostro sviluppo fosse legato alla creazione di filiali o sede in altre città italiane, e così dopo Milano poteva esserci Torino, dove peraltro già avevamo clienti importanti, Bologna, Roma... Solo che, riflettendo, siamo giunti alla conclusione che il nostro sviluppo doveva indirizzarsi là dove le imprese stanno conoscendo maggiore capacità di crescita, ovvero dove esistono condizioni ambientali che consentono una maggiore vivacità imprenditoriale di quella oggi presente nel nostro paese.

Partendo dal parametro dei fattori ambientali, si arrivò alla individuazione di tre paesi (Svizzera, Polonia e Hong Kong) che meglio di altri coniugavano l'efficienza e la semplificazione burocratica con reali opportunità di crescita. La Svizzera perché è da tempo terreno di attrazione di imprese italiane, incentivate – non solo in Canton Ticino – dal più contenuto regime di tassazione dei redditi d'impresa; la Polonia per la elevata natalità imprenditoriale, e per la presenza di importanti insediamenti produttivi italiani e tedeschi, alcuni di imprese già clienti della società patavina; Hong Kong perché essa costituisce una formidabile testa di ponte per l'intero Far East, e soprattutto per interagire con le aree forti dell'economia industriale cinese, in particolare nel comparto del *fashion* in cui il Gruppo Modulo possiede ormai consolidate competenze.

Nella tempistica espansiva la Svizzera doveva essere il primo insediamento, cui sarebbero poi seguite Hong Kong e Polonia. Per una serie di casualità, l'opzione polacca maturò per prima con la creazione di una società operativa a Cracovia. La scelta di quella città – cui è previsto debba seguire l'apertura di una filiale in uno dei centri industriali situati a Nord-ovest e poi di una nella capitale – risponde alla sua vicinanza agli impianti italiani prima menzionati, ma anche alla contiguità con le aree nordoccidentali dove è forte l'insediamento di imprese tedesche, considerate un potenziale bacino di nuova clientela.

La concretizzazione dell'operazione è stata ovviamente preceduta da una attenta valutazione, anche attraverso sondaggi riservati con alcuni interlocutori di peso, della competitività dei propri prodotti e servizi rispetto al mercato locale, che vede la presenza – accanto a una miriade di piccoli uffici professionali – delle grandi società americane. Ne è risultato che la società padovana – sicuramente anomala rispetto a questa divaricazione dell'offerta – aveva la possibilità di venir percepita, e quindi valutata in termini estremamente positivi, per il suo porsi come società multiservizio, e non come fornitrice di una gamma più o meno estesa di

singoli servizi. Anche per questa caratteristica, Gruppo Modulo ha deciso di caratterizzare la sua presenza in Polonia proprio come impresa “globale”, sfumandone le origini italiane per esaltare invece la sua vocazione a operare internazionalmente: e ciò per poter agevolmente insediarsi in un ambiente in cui le imprese medio-grandi (il *target* di riferimento) sono sì polacche, ma anche italiane, tedesche, francesi etc. Da questo punto di vista, il mercato polacco costituisce il laboratorio ideale per testare l'efficacia dell'impostazione multisetoriale e multidisciplinare del proprio modello di *business*.

Nella scelta di Cracovia, strategica per essere collocata tra due aree in cui la vivacità imprenditoriale è molto forte, hanno pesato anche fattori culturali, o se vogliamo di un certa assonanza di quel capoluogo con la città in cui radica la casa-madre. Sia Padova che Cracovia sono città di antica tradizione universitaria; se l'ateneo patavino, nato nel 1222, è la seconda più antica università dopo Bologna, quello di Cracovia (1364) è tra i primi sorti nell'Europa dell'Est. Le due città condividono, poi, una lunga storia di traffici e di commerci, pre-requisiti delle rispettive industrializzazioni, entrambe presto incentrate sulle attività meccaniche.

Questo riferimento all'ambiente universitario è ricorso spesso nelle conversazioni avute con Luciani. Egli infatti ha sottolineato che la sua spinta a fare impresa o, meglio, a fare “questa” impresa, probabilmente non si sarebbe concretata se a Padova non ci fosse stata una università, dato che lo stesso Gruppo Modulo si avvale di professionalità che in essa vengono formate. Certo, poi in azienda esse vengono affinate, e mirate ai progetti specifici cui essa è chiamata. Ma senza questo retroterra tutto sarebbe stato più difficile. E del resto, Padova è stata alle origini, negli anni Cinquanta del '900, di una delle prime Scuole italiane di Direzione e Organizzazione aziendale, il Cuaa.

E, sostiene Luciani, anche i metodi e le procedure che la sua società adotta, e continuamente innova, risentono degli stimoli che provengono dall'Università, come ne risentono le imprese clienti quando interagiscono – commissionando studi o consulenze tecniche – con qualche Dipartimento di ingegneria o di chimica. Nella struttura organizzativa della società padovana, d'altronde, opera un gruppo di lavoro che si dedica specificatamente alla Ricerca & Sviluppo, e anche ad esso capita sovente di rapportarsi con le competenze di cui un grande ateneo è portatore.

Certo, Gruppo Modulo si sarebbe localizzato a Cracovia anche se questa non fosse stata sede universitaria, ma il fatto che invece lo sia, e che lo

si sottolinea, fornisce una più compiuta chiave interpretativa della spinta alla internazionalizzazione della società padovana: se essa mira alla eccellenza e alle competenze, ecco che l'operare in una città in cui le competenze vengono formate può costituire un valore immateriale e di immagine di un qualche significato.

6. Una conclusione

Ecco, quella delle sfide sempre nuove, e quindi anche della internazionalizzazione, è una delle possibili (ma non esaustive) spiegazioni del successo di questa anomala “impresa” del terziario avanzato che abbiamo in queste pagine delineato. Ma se il fascino delle sfide è intrinseco al carattere (e alla storia personale) del Luciani-imprenditore, come prima del Luciani-*manager*, esso ha tuttavia presto pervaso – divenendone patrimonio condiviso – tutti i collaboratori che con lui partecipano alle tre aree di *business* del Gruppo. E sul fatto che sia un valore condiviso, il capozia insiste molto: egli è sì consapevole che la crescita raggiunta dalla società è in gran parte l'esito delle sue intuizioni, anzi delle sue “visioni”, come ama definirle, ma sa che non avrebbe potuto consolidarla e proiettarla al futuro senza gli uomini che lo affiancano. E sa che il successo duraturo di un'impresa non è mai in capo a un individuo, ma dipende dalle sinergie e dalla passione che quell'individuo, il *leader*, sa mettere in moto e far crescere in chi gli sta attorno e con cui lui collabora.

È questo un concetto che Gruppo Modulo trasmette ai suoi clienti, esortandoli e, anzi, inducendoli a una sorta di spersonalizzazione del successo: che è sempre il risultato di sforzi coesi, in una continua e virtuosa contaminazione di idee e di stili tra loro diversi. Da cui discende che in una impresa, naturalmente dotata di una gerarchia delle responsabilità, non può invece esistere una gerarchia delle conoscenze. Le quali devono essere patrimonio comune di tutti gli attori che operano al suo interno: da un lato perché la loro “trasparenza”, ovvero l'essere note a tutti, si traduce in una maggiore efficacia nel conseguimento degli obiettivi, e dall'altro perché esse quasi mai sono dovute a un solo soggetto, bensì sono il frutto di una dialettica interna e della condivisione di valori comuni, di pulsioni, di “visioni” da tradurre in realtà: tra cui, magari, anche il rifiuto della *routine*.

C'è tuttavia un'altra acquisizione che la società padovana sta ora cercando di immettere nel particolare e delicato legame (quello che ho defi-

finito di “*partner* di periodo”) che intrattiene con le aziende clienti, e ha a che fare con il fatto che la crescita di una impresa, e la sua durata nel tempo, dipende dalla capacità di individuare tempi e modi del passaggio generazionale e manageriale e dal coraggio di allargare la base proprietaria immettendovi energie nuove. Anche in questo caso si tratta di un percorso già positivamente sperimentato all'interno di Gruppo Modulo: il figlio di Luciani, Alessandro, prima solo responsabile di *Modulo Innovazione*, ha progressivamente assunto le funzioni di Direttore Generale dell'intero Gruppo, passaggio-chiave per la successione. Nel 2010, poi, vi è stata una prima apertura del capitale a soggetti terzi, con l'ingresso di Claudio Fasola, già stretto collaboratore del Presidente, e oggi responsabile dei progetti di sviluppo della Formazione Manageriale della società e dei suoi modelli organizzativi.

La società si è inoltre dotata di una più articolata struttura manageriale in grado di presidiare, grazie a competenze diverse da quelle del fondatore, e inconsuete nel settore della Consulenza di Direzione, le nuove aree di *business*. In sostanza si sono poste le premesse per la costruzione di una nuova *governance* in grado di supportare, con un salto qualitativo di rilievo, l'avviato progetto di internazionalizzazione.

Si tratta di passaggi decisivi per la crescita, che – nella loro discontinuità rispetto al *format* storico dell'azienda – riportano ancora una volta al rifiuto delle *routine* tipiche delle aziende di consulenza di direzione troppo legate alle sole competenze del fondatore, e che ben si integrano nel particolare *Dna* della società padovana, e nella sua vocazione ad affrontare le sfide in campo aperto. C'è, nella lunga intervista, un passaggio logico che chiarisce questa vocazione all'innovazione continua:

In azienda conserviamo una serie significativa di *case history*, che ogni tanto ci capita di andare a rivedere, ma più come *memento* che come fonte di ispirazione. Perché se abbiamo fatto una cosa importante presso un cliente, e ne abbiamo fatte parecchie, non andremo mai a rifarla, a riproporla ad altri. E questo non solo per una idiosincrasia mia (ma ciò vale anche per mio figlio Alessandro, e per tutti i nostri collaboratori ed esperti) a ripercorrere strade note, ma anche per la sostanziale atipicità dei casi che ci capita normalmente di affrontare. Un mio vecchio capo in Morassutti era solito ripetermi che io potevo organizzare tutto ciò che è ripetitivo, ma non le cose non ripetitive. Sembra una banalità, ma io tengo ancora presente quella lezione di buon senso. Con *Sestante*, strumento a suo modo sofisticato, noi abbiamo previsto per la raccolta dei dati tutto ciò che è prevedibile, ed è in buona sostanza ripetitivo. L'elaborazione delle strategie è in-

vece un fatto creativo, che io posso certo declinare ricorrendo anche all'esperienza, ma che rimane comunque qualcosa di unico, di originale.