

# L'Unità Metropolis

20 MARZO 1999



LE CENTO CITTÀ

◆ *Un'impresa di famiglia, la Cisalfa, che ha scoperto lo sport di tutti, facendone un commercio miliardario*

DALL'INVIATO  
ORESTE PIVETTA

**BERGAMO** Autostrada per Bergamo, uscita Dalmine, che una volta era solo un'acciaieria (adesso si discute di cassa integrazione). Dalmine è uno dei luoghi a più alta concentrazione di tir, autotreni camion e di qualsiasi altro mezzo di trasporto merci. Panorami del neo-sviluppo: traffico incessante per strade provinciali sempre troppo strette. Sullo sfondo la vera fabbrica, l'acciaieria, che è poi l'unico manufatto d'architettura che si riesca a intravedere da queste parti e l'unico segno di colore (giallo e blu, nel rivestimento) della zona. Con le ciminiere ovviamente, altro che i campanili. Tra i capannoni si alzano le insegne che annunciano centri commerciali e ipermercati. Navigando lungo il grigio delle strade che si perdono nella campagna, sui due lati della Milano-Venezia, corre incontro di tutto, anche case, villette, villette a schiera e ancora fabbriche, depositi, ciò che resta di vecchi paesi, risparmiati e persino abbelliti dai restauri, piccole isole intime. In mezzo, ad una svolta della statale per Osio, nel disordine di questa interminabile periferia (di Milano, di Bergamo, di Brescia, è indifferente) si perde pure il capannone della Cisalfa, un nome che significa articoli sportivi, partite di calcio, zaini, sci, scarponi. Niente di più di un grande magazzino, ma che una classifica europea ha premiato con un titolo di grande onore, una sorta di record che si fonda su due dati insieme: fatturato e occupazione. Guadagnare di più e creare lavoro, che è un po' marciare controcorrente, dal momento che l'imperativo più diffuso è «tagliare»: tagliare costi, tagliare l'occupazione, tagliare... A scoprire Cisalfa è stato Europe's 500, Europe's Five Hundred, cioè l'associazione guidata da una giuria che mette assieme imprese private di grandi dimensioni (come Bmw e Sony) e gli organismi della Cee. Cisalfa sta nel gruppo delle cinquantatré aziende italiane, iscritte a loro volta al club delle cinquecento imprese medio grandi (tra i cinquantina e i cinquemila dipendenti) più dinamiche, più capaci di assumere oltre che di incassare. Il magazzino sarebbe una specie di Bengodi per l'italiano che nell'ultimo decennio o nell'ultimo ventennio ha scoperto di essere sciatore, ciclista, podista, alpinista... Cisalfa, come tante altre aziende commerciali in Europa e in Italia, ha scoperto in tempo quanto potesse valere la mutazione antropologica dell'italiano medio, che, toltosi di torno gli impacci della sopravvivenza, deluso dalla politica, sedotto dall'idea di un'eterna giovinezza, ha scoperto in massa nuove vocazioni, oltre la buona tavola, la televisione, il festival di Sanremo. Ovviamente, come sempre, non si sa chi arrivi prima: il mercato che stimola i consumi oppure la famosa gente che indica nuovi bisogni. Sta di fatto che tra l'uno e l'altro, attraverso pubblicità opii o meno limpide correnti di pensiero, il cerchio si è chiuso ed ora vale in Italia cinquemila e cinquecento miliardi di fatturato, fatturato archiviato sotto «settore abbigliamento sportivo», che è insieme abbigliamento tecnico e attrezzo, dai mutandoni alle scarpette, dalle racchette alle piccozze. La mutazione ha arricchito (o corrotto) anche la lingua: il vecchio maglione si chiama pile, il goretex ha sostituito la giacca a vento, invece della maglietta della salute si indossa sulla pelle il capilene. Il magazzino Cisalfa sarebbe il paese di Bengodi, solo scaffali metallici sopra i quali stanno anonimi scatoloni. Bisognerebbe aprirli uno per uno per scoprire che cosa c'è dentro, per toccare con mano tutto quel

## Da sedentari a cultori del moto

**G**li italiani continuano a leggere poco, ad acquistare con grande parsimonia i giornali, frequentano però i musei e le mostre d'arte. Amano viaggiare, ma per fermarsi sotto il sole delle cocenti spiagge caraibiche. Comportamenti vecchi e nuovi, costumi a volte consolidati a volte del tutto modificati. Tra questi sta il rapporto con la pratica sportiva. Una volta eravamo un popolo di sedentari, adesso in pochi decenni ci siamo trasformati in un popolo di attivi protagonisti delle scene sportive: nei campi di periferia, nei parchi pubblici, nelle palestre, sui campi da tennis. Statistiche recenti dicono che un italiano su tre pratica una disciplina sportiva almeno una volta alla settimana. Tutto va bene, purché ci si muova, anzi con una innegabile fantasia nell'inventare cose nuove. Non è solo il gusto edonistico del corpo. È anche vena puramente «ecologista», figlia di quel motto latino mandato a memoria a scuola e mai finora rispettato: «mens sana in corpore sano». I risultati si scoprono più che nella migliorata salute degli italiani (qui sarebbe necessario quello screening che non è molto esercitato nella nostra sanità), soprattutto nell'andamento delle vendite dei materiali sportivi: tute, calzoncini, magliette, scarpette e scarponi. Con un'ovvia conseguenza: lo sviluppo di settori produttivi e commerciali che un tempo erano solo marginali nella nostra economia.

ben di Dio: nell'universo dei consumi siamo al top della seduzione, alla prova sono i nostri istinti agonistici, il nostro orgoglio competitivo. Stipati, imballati ci stanno cinque o sei miliardi di merce. Da qui è da un analogo magazzino di Roma sono usciti in un anno mezzo milione di paia di scarpe, trecentomila zaini e borse, duecentocinquanta tute sportive, settantamila palloni, cinquantamila occhiali, ventimila sci, venticinquemila pattini. Ed altro, naturalmente. Tutto questo vale, per il '98, oltre trecento miliardi di fatturato, il quindici per cento in più rispetto all'anno scorso, merito di novecento dipendenti (il 25 per cento in più rispetto al '97). L'obiettivo per l'anno prossimo è di 450 miliardi, con nuove assunzioni. Anche se, come ci spiega l'amministratore delegato e direttore generale, Marco Giunta, ex Lotto, trentottenne veneto con l'aria del dottor Kildare, non sono più i tempi d'oro della corsa al consumo, anni ottanta, l'età facile dei «porgitori»: quando bastava cioè «porgere» un prodotto e un marchio perché qualcuno arrivasse a comprarlo. «Adesso - dice Giunta - s'avverte una minor propensione del singolo alla spesa. Il mercato è più riflessivo, perché la gente si sente con l'acqua alla gola. Non è un caso che gli acquisti salgano intorno al 10 o al 27 del mese, quando si pagano gli stipendi,



## In testa al gruppo l'azienda che ci fa correre

Storia di un'impresa nata a Roma, cresciuta a Bergamo e pronta all'espatrio

### La classifica di Europe's 500: le italiane in prima fila

**■ Nel 1998 sono state cinquantatré le aziende italiane entrate nell'associazione Europe's 500, che raccoglie le aziende europee di dimensioni medio grandi (dai cinquantina ai cinquemila dipendenti) che possono vantare negli ultimi anni l'aumento più forte di fatturato insieme con il maggior numero di nuovi posti di lavoro. Nei giorni a Edimburgo s'è svolta la cerimonia di premiazione. Nella classifica per nazione siamo al quarto posto, dietro la Germania (107 aziende), la Gran Bretagna (78), la Francia (68), davanti alla Spagna (41), alla Grecia (20), all'Austria e al Belgio (17), al Danimarca e alla Svezia (16). Per quanto riguarda il nostro paese le aree più attive (e quindi più rappresentate) sono ancora il Veneto e l'Emilia Romagna. I settori più dinamici sono stati il tessile e abbigliamento e il metalmeccanico. Nella classifica italiana, dopo Cisalfa, che abbiamo visitato, vediamo Manutecop di Bologna (servizi), Di. Tex. Al. di Montano Lucino (distribuzione), Bonfiglioli riduttori di Calderara di Reno (riduttori di velocità), Art'è di Bologna (arte), Gianni Versace di Milano (abbigliamento), Gammastamp di BIANZE (stampi), Sipro di Roma (servizi di vigilanza), PermaSteel di San Vendemiano (edilizia).**

calino fortemente quando s'avvicinano le scadenze fiscali. Tutto è più difficile». Qui entrano in gioco le strategie: concentrazione, specializzazione, business di nicchia, dimensioni che consentono sinergie e risparmio, politiche di acquisizioni. Nella storia di Cisalfa c'è una lunga politica di acquisizioni. Nata a Tivoli nel 1977, primo negozio importante a Roma, Sportland, proprietà di due fratelli romani, Vincenzo e Maurizio Mancini, Cisalfa divenne tale acquistando il marchio che era della Bastogi nel 1988. I negozi aperti si moltiplicarono: una decina nella capitale. Poi il salto nel '94 con l'acquisto del gruppo Goggi, venti negozi al Nord e soprattutto in

Lombardia, da Percassi, ex stopper dell'Atalanta, sposato Pesenti, ed ora immobiliare largamente reclamizzato dalle tv locali. Nuovi acquisti recenti: la Carnielli, la fabbrica di biciclette che inventò la cyclette, la Germani (tre negozi a Milano) e la catena d'abbigliamento per bambini Cicogna (negozi nel Lazio e un punto vendita anche a Londra). Infine l'ingresso nel gruppo europeo d'acquisto Intersport. Così Cisalfa dispone di sessantacinque punti vendita, per una superficie di 64 mila metri quadri, negozi in via del Corso a Roma e in corso Vittorio Emanuele a Milano, inaugurerà un nuovo centro a Curno (ancora Bergamo), tremilacinquecento metri quadri,

inaugurerà nuovi negozi, nuovi sport discount (ce ne sono già cinque...). Crescerà il fatturato, aumenteranno i dipendenti. Quasi una marcia trionfale. Per arrivare dove? «In Europa», risponde Marco Giunta. Ecco la riva fatale, il confronto inevitabile. Ma lì ci sono i colossi, Decathlon (quattromila miliardi di fatturato) piuttosto che Kastle. «Ci stiamo preparando. Non vogliamo mancare l'appuntamento». Come? «Ingrandendoci». Appunto. Anche se la distanza non è breve. Buona fortuna. E il cliente? Qui si entra nel merito delle strategie di vendita. «Il nostro impegno è di dare al cliente il prodotto giusto al prezzo giusto con il servizio giusto. È difficile coniugare questi tre elementi. Costa. Basti pensare al personale, che deve essere competente, appassionato, deve trasmettere sicurezza al cliente motivandone la fiducia. Nei nostri reparti di sci ci sono sempre maestri di sci. Tutti gli anni i nostri venditori di sci provano direttamente i nuovi materiali...». Beati loro. «Se il consumatore passa da noi una volta, dobbiamo farlo tornare». Ma il consumatore moderno non si fa sempre un po' abbindolare dal marchio? Nike è una moda... Però scopriamo che Nike non punta alla moda... «La moda può funzionare, ma stimola dei picchi di vendita che si alternano alle cadute. Nike condivide invece un concetto di performance, cioè propone sempre un prodotto tecnico». Consolante e rassicurante. Però, ci spiega onestamente Giunta, bisogna sapere scegliere: la stessa linea che in Indonesia produce Nike produce Reebok e altro, gli sci che vediamo diversi tutti gli anni cam-

biano solo la serigrafia, perché ci sia una novità davvero nella struttura dello sci di anni ne devono passare almeno tre. «È il produttore che tende ad accorciare il ciclo di vita del prodotto. Ma agisce sull'estetica, non sulla funzionalità». La logica del restyling. Detto dall'amministratore delegato è un invito alla prudenza. Però rientra nella tattica di vendita: così nasce, con opportuni consigli, la fiducia del compratore.

Come strappare prezzi bassi per vendere a prezzi convenienti? Massima generale: «Progressivo mutamento del rapporto contrattuale tra distribuzione e produzione, a scapito della produzione». Il che significa «strozzare» il produttore. La prima risposta di Giunta sarebbe anche peggio. Poi arriva la spiegazione equilibrata: «Dobbiamo strappare le condizioni migliori, ma non dobbiamo uccidere il produttore. Se un grande marchio va in crisi, mi viene a mancare un riferimento. Devo sfruttare senza mortificare, altrimenti finisce che non ho più chi sfruttare». Conta molto, dopo tante strategie, chi vende. Per questo ci sono stage, scuole, formazione. Ma l'obiettivo di Giunta è «il dipendente fidelizzato all'azienda». Gioco di squadra, che si traduce nella «gestione personalizzata del personale». A ciascuno il suo, insomma. Ne deduco la totale assenza del sindacato. La «nuova cultura del lavoro» s'avverte fin troppo nell'open space degli uffici, sotto lo stesso capannone, spirito giovanile, spirito collaborativo, spirito d'appartenenza, fin dall'ingresso, fin dal centralino encomiabile per efficienza e orgoglio aziendale. Una spiegazione ancora. Che adesso si possa vendere lo sci o la scarpetta da corsa in un centro commerciale di tremila metri quadri (pensiamo alla prossima inaugurazione di Curno) pare ovvio. Pensarci vent'anni fa era un po' chino più difficile... Intuizione imprenditoriale? «Abbiamo seguito l'esempio di settori evoluti come il food». L'alimentare, che s'è dato decenni fa un futuro di grandi superfici. Scusi, Giunta, ma come mai un gruppo romano ha trasferito il «nucleo gestionale» nel profondo Nord, Osio di sopra, lato autostrada Serenissima, Bergamo? «Tessuto più ricettivo in termini di qualità del lavoro».

**MILLE DIPENDENTI**  
Centro a Osio:  
«Tessuto più ricettivo in termini di qualità del lavoro»

per efficienza e orgoglio aziendale. Una spiegazione ancora. Che adesso si possa vendere lo sci o la scarpetta da corsa in un centro commerciale di tremila metri quadri (pensiamo alla prossima inaugurazione di Curno) pare ovvio. Pensarci vent'anni fa era un po' chino più difficile... Intuizione imprenditoriale? «Abbiamo seguito l'esempio di settori evoluti come il food». L'alimentare, che s'è dato decenni fa un futuro di grandi superfici. Scusi, Giunta, ma come mai un gruppo romano ha trasferito il «nucleo gestionale» nel profondo Nord, Osio di sopra, lato autostrada Serenissima, Bergamo? «Tessuto più ricettivo in termini di qualità del lavoro».

MICROCLIMI

## Pil, Pis e Pim

ENZO COSTA

Pedoni di tutta Italia unitevi e firmate per i referendum antitraffico: una raccolta di autografi originale, perlomeno perché esiste a prescindere da Segni e Pannella. Ben venga l'iniziativa di Legambiente: voler disboscare i centri urbani dalla selva di auto che li soffoca è cosa meritoria. Anche se lievemente ipocrita: facile che il pedone-Jekyll che in questo week-end apporrà la propria griffe sarà un Mister Hyde del lunedì al volante di una sputa-benzene (do you remember il Gassman bifronte dei "Mostri"?). D'accordo, il cieco modello di "sviluppo" a quattro ruote impostoci eccetera eccetera, ma un po' di sana autocoscienza non guasterebbe. Ho visto al T(g)3 il cronista ecologista Fulvio Grimaldi invocare in luogo del Pil le ragioni del Pis (Popolo inquinato stufo). Il guaio è che gran parte di quest'ultimo milita anche nel Pim (Popolo inquinante motorizzato).

## L'inchiesta

### Ospedali d'Italia L'inferno di Aversa e i clown a Firenze

Due volti della sanità italiana. L'inefficienza e gli sprechi all'ospedale di Aversa con soli 200 posti letto per un bacino di 400.000 persone. Nel capoluogo toscano invece l'ospedale pediatrico Meyer con un clown medico in corsia per alleviare le sofferenze dei più piccoli.

CRESSATI e FAENZA  
ALLE PAGINE 2-3

## Giro d'Italia

### Tra gli studenti per scoprire le loro elezioni

Un'elezione, mercoledì e giovedì prossimi, per il Consiglio nazionale degli studenti universitari. Un'occasione importante che rischia di confermare lo scarso interesse degli studenti. Anche perché negli atenei delle grandi città non se ne sa praticamente nulla.

MAJORINO  
A PAGINA 4

## Ambiente

### Parco d'Abruzzo La guerra dei 400 contro l'ampliamento

Due paesi si oppongono all'ampliamento, deciso dal Ministero dell'ambiente, all'ampliamento del Parco d'Abruzzo. Una decisione sollecitata anche da 30.000 firme raccolte da Pro Natura. I pericoli di progetti di cementificazione e di impianti scieisti devastanti per il paesaggio.

GUERMANDI  
A PAGINA 5

## Cultura

### Per due giorni il Belpaese svela i suoi tesori segreti

Oggi e domani, grazie all'impegno dei volontari del Fai, il Fondo ambiente Italia, saranno aperti ai visitatori 230 monumenti in oltre cento città italiane. Tesori d'arte e di cultura in genere difficilmente accessibili. Come il paesaggio interno che dal palazzo di Giacomo Leopardi porta al colle dell'Infinito.

PIVETTA  
A PAGINA 7

**MANOLITO Y SU TRABUCO**

**VERA CUBA M.B. IN EDICOLA IL CD DI SALSALÀ TU**

L'occasione colta

