

La ricetta Bauli: visione di lungo termine

K. M.

«Le aziende nascono da un artigiano che sa fare il prodotto. Ma quell' artigiano, per quanto sia adatto a fare il prodotto, tanto è inadatto a guidare l'organizzazione dell' impresa». Alberto Bauli è un distinto signore di 78 anni - «li compirò il prossimo anno», dice - che parla con la calma cadenza di chi conosce il mondo e ne ha tratto gli insegnamenti migliori. «Io non ho creato il prodotto, ma ho una visione aziendale e so che l' azienda è un insieme di numeri correlati che vanno conosciuti molto bene». Alberto Bauli rappresenta la seconda generazione della Bauli, di cui è presidente, celebre azienda dolciaria di Verona, fondata nel 1936 dal padre, il pasticcere Ruggero Bauli. Il gruppo ha visto i figli e i nipoti proseguire l' attività iniziata dal nonno, raggiungendo un fatturato di 446 milioni di euro (con un Ebitda dell' 11%), 1.500 addetti e il controllo di circa un terzo del mercato dei panettoni, pandori e colombe pasquali. La famiglia Bauli ha saputo mantenere le redini dell' impresa nel corso delle varie generazioni, aggiungendo al marchio Bauli - soprattutto nel recente passato - anche i brand Motta, Alemagna, Doria e Bistefani. Oggi l' azienda ha un patrimonio di 100 milioni di euro contro un indebitamento di 70. Il passaggio generazionale è cominciato tre anni fa, con la collaborazione di una società di consulenza che ha implementato l' operazione. Il patrimonio familiare è stato diviso dall' azienda, che oggi poggia non solo sulla famiglia, che mantiene un presidio importante da azionista e esprime la presidenza e la vicepresidenza del gruppo (oltre ad avere membri nel cda), ma anche sui manager; l' amministratore delegato di Bauli, Stefano Zancan, è stato chiamato dall' esterno, dalla multinazionale americana Mars. «In Bauli c' è una abitudine consolidata alla managerializzazione - spiega Michele Bauli, terza generazione della famiglia, nipote di Alberto, vice presidente operativo dell' azienda nonché presidente di Confindustria Verona -. Il buon passaggio generazionale è stato possibile proprio per questo». Ma c' è dell' altro: «In famiglia ci siamo sempre parlati molto - aggiunge Michele -, c' è sempre stato dialogo e molto buon senso e



questo ha favorito un clima di fiducia entro il quale si è maturato un passaggio di consegne più semplice. Certo il distacco è traumatico, il passaggio formale deve avvenire; ma se nel tempo cresce la fiducia reciproca e si costruisce una visione a lungo termine dell' azienda, il passaggio generazionale riesce». La gradualità e la preparazione nel tempo sono senz' altro armi vincenti. «Mio nipote Michele lavora in azienda da circa 20 anni - ancora il presidente Alberto - mi ha seguito e ha seguito i cambiamenti dell' azienda: dagli anni Settanta sono presenti nella società figure esterne, circa 40 anni fa abbiamo cominciato ad ipotizzare nuovi modelli organizzativi; dal 1980, pur non costretti, abbiamo introdotto il bilancio certificato. Le informazioni da acquisire in azienda sono moltissime e la volontà di cambiare per perfezionarsi c' è sempre stata. Anche per questo ci siamo affidati a coach ed esperti». In Bauli l' innovazione è sempre stata presente: dal primo stabilimento industriale, negli anni Cinquanta, agli investimenti pubblicitari degli anni Sessanta, alla strategia delle acquisizioni, fino alle operazioni di internazionalizzazione - attualmente il gruppo ricava dall' export appena il 10% del fatturato. Va in questa direzione la recente apertura di uno stabilimento in India (20mila metri quadri e 200 addetti) per sondare e produrre per il mercato asiatico. Bauli è una vera e propria eccellenza del made in Italy. Lo spiega bene la motivazione del premio Cerif-Cattolica consegnato ieri nelle mani del vicepresidente Michele: «Per aver gestito il passaggio generazionale della terza generazione con tempi e metodi eccellenti. Ottima anche la scelta della struttura di governance che ha permesso ai tre rami familiari di esprimere autonomi candidati nel consiglio di amministrazione familiare senza coinvolgere operativamente i numerosi esponenti della famiglia Bauli. Infatti ciò ha consentito una duratura guida della famiglia sia nei processi interni attraverso gradi di managerizzazione avanzati che nei processi di internazionalizzazione edificando stabilimenti extra europei». © RIPRODUZIONE RISERVATA.