

DI PADRE IN FIGLIO

In Mondo Convenienza non parliamo di transizione, ma di collaborazione: un padre e un figlio che lavorano insieme per migliorare una realtà aziendale che intendiamo come famiglia."

Telos: Il passaggio generazionale rappresenta uno dei momenti più critici e delicati nella vita dell'impresa. Soprattutto in Italia, dove solo il 30% delle aziende sopravvive al proprio fondatore e solamente il 13% arriva alla terza generazione. Questo non sembra valere per Mondo Convenienza. Ci racconta come state affrontando questa transizione?

Dario Carosi: In Mondo Convenienza non parliamo di transizione, ma di collaborazione: un padre e un figlio che lavorano insieme per migliorare una realtà aziendale che intendiamo come famiglia. Dal 1985, anno in cui mio padre Giovan Battista ha fondato Mondo Convenienza, la *mission* rimane invariata: rendere la casa un progetto alla portata di tutti, offrendo mobili e complementi d'arredo con il miglior rapporto qualità-prezzo sul mercato. Negli anni, sono cambiati gli strumenti con cui perseguiamo la nostra *vision*, che si stanno progressivamente evolvendo insieme alla società. Mio padre è un imprenditore brillante e ha fiuto per ciò che le persone vogliono senza ancora esserne consapevoli; io mi impegno a portare avanti l'azienda familiare attraverso l'innovazione, il che vuol dire accettare la sfida del progresso introducendo nuove tecnologie e nuove professionalità. Per questo nel 2017 abbiamo creato una 'Digital Factory' interna a Mondo Convenienza, una realtà giovane, composta da professionisti under 40 con una forte propensione al digitale, capaci di immaginare il futuro dei punti vendita e del settore *home furniture*. In quell'anno, in tempi non sospetti, abbiamo effettuato il *digital jump*, un percorso di digitalizzazione che oggi sta abbracciando ogni settore aziendale, con l'obiettivo di offrire ai clienti un'esperienza d'acquisto omnicanale e personalizzata.

Altro momento di maturazione importante per le imprese è quello dell'internazionalizzazione. Come vi state muovendo in questo ambito?

Dal 2019 ci stiamo affacciando al mercato spagnolo del mobile, rilevando una precedente catena già presente in Spagna. Il nostro primo punto vendita è stato inaugurato a Barcellona a giugno, il secondo – sempre a Barcellona – ad agosto, mentre il terzo – posizionato a Madrid – ha iniziato l'attività a fine settembre. A questi, si aggiungono 2 *hub* logistici.

La gestione precedente sviluppava circa 10 milioni di fatturato a regime. Il nostro primo esercizio (fra l'altro non completo come anno solare) ha sviluppato 6 milioni di ricavi rispetto al passato. Nel 2020 (pur con tutte le restrizioni Covid), abbiamo chiuso l'anno in crescita – rispetto alla gestione precedente – del 50%. L'obiettivo è ambizioso, le quote di mercato che vorremmo conseguire sono simili a quelle che registriamo in Italia, ma le premesse sono molto incoraggianti. Siamo ancora in fase di studio degli usi e costumi della società spagnola e catalana e di come essi influiscano sulla struttura dei prodotti: sulla base dei dati raccolti finora, stiamo già modificando alcune strutture e inserendone delle nuove, per fare test ed evolvere dunque anche l'offerta prodotti in base alla localizzazione e trasmetterne un'eco al grande pubblico.

La pandemia da Covid-19 è stata una cartina di tornasole per la solidità e la capacità di reagire di molte imprese. Come avete affrontato e state affrontando le difficoltà poste, al vostro modello di business, da isolamento, chiusure & Co.?

Il futuro che stavamo costruendo prima è velocemente diventato presente durante la pandemia, mostrando mese su mese una crescita già importante: le azioni di *digital marketing* oggi sono più efficaci dei cataloghi cartacei; le vendite nei negozi sono diventate più efficienti con i tablet, saltando le code alle casse, evitando quindi il pericolo di assembramento; le live chat risolvono problemi e offrono consulenze senza passare dai negozi fisici.

I nostri canali virtuali (e-commerce, televendita, live chat, social media, videochiamata) si sono rivelati una soluzione strategica alla chiusura di gran parte dei punti vendita in seguito alle restrizioni dei DPCM da ottobre a questa parte, sia per il servizio al cliente che per la gestione delle nostre risorse interne. La grande richiesta di appuntamenti per la progettazione in videochiamata, ad esempio, ci ha permesso di reintegrare dalla cassa integrazione 500 venditori dei negozi situati nelle zone rosse. Un altro esempio, lato clientela questa volta, è stato il *Black Friday* 2020, che è stato specchio dei cambiamenti sociali dettati dalla pandemia: oltre l'81% degli italiani ha acquistato online. Questo ha portato il nostro *Black Friday* a configurarsi come più digitale, più pianificato e con più promozioni tra le quali scegliere. Una strategia *attraverso molti canali di vendita e centrata sul cliente*, fondata su più sconti distribuiti su più giorni, accessibili da tanti canali diversi, con un focus più marcato sui servizi digitali e, come da 35 anni a questa parte, confezionato sulle esigenze di ogni singolo cliente. Ciò che ho raccontato finora è solo il punto di partenza: stiamo pensando a nuove soluzioni, nuove figure professionali e nuovi investimenti per adattare i nostri prodotti e servizi alla società che verrà, quella post-Covid.

Quando si pensa a mobili alla portata di tutti, il primo nome che viene in mente è IKEA. Eppure, in Italia, Mondo Convenienza ha dimostrato non solo di poter competere con questo gigante, ma addirittura di surclassarne i ricavi. Quali sono i motivi e in cosa differisce la vostra clientela da quella che si rivolge agli 'svedesi'?

Le differenze di modello di *business* fra Mondo Convenienza e IKEA sono molto evidenti, tanto che possiamo convivere sugli stessi bacini senza grandi interferenze. Di solito, la clientela che preferisce IKEA per determinati prodotti, non prende in considerazione Mondo Convenienza e viceversa. La differenza principale riguarda il modello di servizio offerto: IKEA è molto vicina al modello DIY (ndr *fai da te*), mentre Mondo Convenienza ha l'approccio del mobiliere tradizionale, ed offre al cliente un servizio "chiavi in mano", dalla progettazione alla consegna a casa. Questo comporta molte differenze - anche sui dati economici - delle due realtà. Un altro elemento differenziante è lo stile dell'arredo proposto. Come già detto, IKEA è prevalentemente in linea con l'approccio DIY, adatto al cliente che si diverte ad accostare prodotti non necessariamente associati, mescolare più stili e cambiare combinazioni. Mondo Convenienza, anche in questo caso, è più vicino all'approccio tradizionale, che verte sulla completezza dell'ambiente e l'abbinamento tra i prodotti. Per questo, tra i nostri punti forti ci sono gli arredi completi, un pacchetto di prodotti per ogni singolo ambiente a prezzo basso e con uno stile d'arredo identificativo, uniforme e *made in Italy*.

Marco Sonsini

Editoriale

La forza e l'importanza del *jingle* in pubblicità è una lezione che, l'intervistato di PRIMOPIANOSCALA^c di questo mese, può impartire a chiunque. Chi non ricorda, o non ha canticchiato *'Mondo Convenienza, la nostra forza è il prezzo'*? Il successo di questo *jingle* è stato tanto straordinario, da spingere l'azienda a creare, per questo marchio di fabbrica in musica, una pagina web dedicata, dove è possibile riascoltarli **tutti**. Scoperto l'arcano. Abbiamo intervistato un Carosi, ma non Giovan Battista, il fondatore dell'azienda laziale, bensì il figlio Dario, che lavora e ha lavorato per farle fare un salto nel futuro della digitalizzazione, futuro che, come ci dice Dario, *'stavamo costruendo prima ed è velocemente diventato presente durante la pandemia'*. Sono molto particolari le parole di Dario, che ci tiene a parlare di collaborazione tra le due generazioni, non di transizione. Ma questa collaborazione è possibile solo quando il rapporto generazionale è sano, quando i 'vecchi' non sono gelosi delle proprie prerogative e danno fiducia e libertà decisionale ai giovani. Su 5 milioni di imprenditori italiani iscritti alle Camere di Commercio, il 93% delle imprese è di tipo familiare (a fronte di una media europea del 50%). Secondo l'ultimo Osservatorio Aub promosso da Aidaf (Associazione italiana delle aziende familiari), Unicredit e Bocconi, nei prossimi anni il passaggio generazionale interesserà oltre la metà delle aziende italiane, visto che circa il 70% delle imprese con un fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro è di tipo familiare. Secondo dati ISTAT, la programmazione della successione è consapevolmente affrontata dopo i 60 anni di età dell'imprenditore, il che comporta che quando gli eredi assumono il controllo dell'azienda si trovino già in età avanzata. Questo chiaramente non è il caso di Mondo Convenienza, e i risultati si vedono. I Carosi sono esponenti di quel capitalismo familiare che continua a produrre imprenditori capaci di straordinari (e silenziosi) *exploit*. Ha però attirato l'attenzione di tutti la notizia che in Italia il leader assoluto di mercato dell'arredo non è la solita IKEA, bensì l'azienda laziale, che con il suo fatturato superiore al miliardo e 200 milioni ha superato il colosso svedese. Questo è stato possibile anche grazie a Dario, e alla sua spinta verso la svolta digitale, verso la forza lavoro giovane, verso la flessibilità dell'offerta, coinvolgendo anche i fornitori, forse l'elemento più restio al cambiamento. Tutto avvenuto in tempi non sospetti. Con Dario parliamo poi di internazionalizzazione, altro punto dolente delle imprese italiane, che invece Mondo Convenienza ha affrontato nei modi e nelle tempistiche ben pianificate, ma senza esitazioni. Lo ha fatto attraverso l'acquisizione di una catena che *'sviluppava circa 10 milioni di fatturato a regime. Il nostro primo esercizio (fra l'altro non completo come anno solare) ha sviluppato 6 milioni di ricavi rispetto al passato'*.

Una bella storia quindi, che però non è solo narrazione, non è *storytelling*, non è esempio del totalitarismo dei *buoni sentimenti*, ma un racconto vero, di duro lavoro e capacità. Di padre in figlio.

Prosegue la nuova grafica delle copertine di PRIMOPIANOSCALA^c: una pagina bianca strappata dalla quale si intravede uno stralcio dell'intervista in italiano e inglese, con un insetto che guarda verso il testo. Gli insetti sono stati fonte di **ispirazione artistica**: li incontriamo nella pittura, nei gioielli, negli *ex libris* e nelle favole. Quando li troviamo nel letto, ci prende un infarto. Ma se guardiamo le loro rappresentazioni, ci rendiamo conto che sono anche molto belli. A Dario Carosi è toccato il cervo volante - *Lucanus cervus Linnaeus* (insetto dell'anno nel 2012). Perché? Perché questo coleottero è simbolo di rinascita e rigenerazione. In Giappone, nelle cui isole il *kuwagata mushi* è particolarmente diffuso, viene spesso adottato come animale totemico, cioè creatura eletta a protezione della casa. Non c'era scelta migliore.

Mariella Palazzolo

Dario Carosi è membro del Consiglio di Amministrazione della Mondo Convenienza Holding S.p.a, l'azienda di famiglia fondata dal padre Giovan Battista, a Civitavecchia, nel 1985 e specializzata nella grande distribuzione di arredamenti e complementi d'arredo. A questo incarico si aggiunge quello di consigliere del CDA della Edil Tre Costruzione S.p.a.

Inizia a lavorare nell'azienda di famiglia sin da bambino, un processo *formativo* sul campo indispensabile a conoscere ogni aspetto del *business*.

Nel 2017, Dario è stato l'artefice del lancio dell'azienda nel mondo digitale, con la nascita della *Digital factory* di Mondo Convenienza. Un'intuizione, questa, della quale l'azienda ha beneficiato soprattutto in questo periodo di pandemia da Covid-19 e di chiusura delle attività commerciali.

Si è laureato in Scienze dell'Economia e della Gestione aziendale presso l'Università della Tuscia nel 2015, per poi specializzarsi nello stesso ambito presso la LUISS di Roma.

È un amante dei viaggi e dello sport: ha praticato, tra gli altri, il rugby, lo sci e il *rafting*. Ma è anche un tifoso di calcio, in particolare della Juventus. È un vero appassionato di motori, sia delle due che delle quattro ruote.

Carosi ha 28 anni.

Marco Sonsini

Telos Analisi & Strategie srl
telos@telosaes.it - @Telosaes - P.IVA 11825701003 - REA Roma 1330388