

“Noi di Casaforte detestiamo l’immobilità e la quiete eccessiva, mentre siamo devoti al fluire delle cose e del pensiero. Per progredire, è necessario creare sempre nuove possibilità e soluzioni. È importante tenere sempre alta la guardia contro l’autocompiacimento sterile e l’indolenza intellettuale, perché, senza conflitto, non si produrrebbe il fiume della nostra vita, che scorre alimentato dalle reciproche influenze tra opposti” (Luigi Carcano)

CASAFORTE S.p.A.

A cura di: **Luca Colombo**
Michel Bressan
Marco Villari

L’azienda e il servizio offerto

Casaforte Self Storage S.p.A. nasce nel 1999 dalla So.Ge.Ma., un’azienda che si occupava di logistica e gestione di magazzini fondata il 21 novembre 1973, su iniziativa di Luigi Giovanni Carcano che, in un viaggio a Bruxelles negli anni ‘90, rimase colpito dal servizio di self storage ancora sconosciuto alla cultura italiana.

L’azienda fu la prima ad esportare in Italia questo tipo di servizio che, basandosi su un contratto atipico a metà tra la locazione e il deposito, offre a privati, aziende e liberi professionisti spazi personali, custoditi ed autogestiti, in cui è possibile depositare tutto ciò che è consentito dalle norme contrattuali.

La famiglia Carcano controlla un grande gruppo, di cui Casaforte fa parte. Al suo vertice, si trova la società finanziaria A.L.INVEST S.p.A., la quale si occupa della gestione del personale, dei bilanci e di tutto ciò che concerne l’amministrazione. Altre aziende tra le più importanti del gruppo sono la Carcano Trasporti S.p.A., che gestisce il settore della logistica e dei trasporti, e la Ossola S.R.L. che si occupa di trasporti eccezionali.

Cos’è il self storage

Il self storage è basato su strutture estese su qualche migliaio di metri quadri, suddivise in spazi chiusi il cui uso esclusivo è garantito da un contratto d’uso, stipulato tra l’azienda (nel nostro caso, Casaforte) e il singolo utente. Gli ambienti concessi in uso esclusivo ai clienti sono di varie metrature per soddisfare le più svariate esigenze e ogni spazio gode di un ingresso indipendente. L’accesso è consentito nei giorni feriali (lun-sab) dalle ore 7.30 alle ore 19.00. In questi spazi è possibile riporre ogni tipo di beni ed oggetti, come fosse un locale della propria abitazione. Ai locali si accede attraverso corridoi ampi e illuminati dove l’atmosfera è resa ancor più piacevole da un sottofondo musicale. Oltre alle quotidiane operazioni di manutenzione e pulizia, Casaforte attua controlli e adotta misure per impedire la potenziale presenza di animali e insetti. Tutte le attività di manutenzione e controllo vengono svolte nel totale rispetto della privacy. Gli interventi di pulizia interessano infatti solo le aree di uso comune, come corridoi, reception, fax & copy e i locali di deposito vuoti.

Gli impianti

Nel 2010 l’azienda contava 28 impianti, di cui alcuni gestiti in franchising e altri in partecipazione con

terzi (solitamente i proprietari originali degli immobili). Della progettazione e dell'ottimizzazione degli spazi si occupa lo studio di architettura, dipendente da Casaforte, mentre l'effettiva realizzazione è appaltata ad imprese locali. Ogni impianto è gestito da 2 o 3 impiegati, a seconda della grandezza del centro.

Il bilancio 2010

Stato patrimoniale - Nel bilancio 2010 l'azienda dichiara un capitale sociale di 20'098'000€. Nell'attivo, come intuibile, la voce di maggior rilievo è data dalle immobilizzazioni materiali; Casaforte, infatti, si impone di possedere almeno una quota degli immobili destinati all'attività di self storage. Nel passivo, rilevanti sono i debiti a medio/lungo termine verso le banche, necessari per l'acquisto degli immobili.

Conto economico - Le voci di costo più rilevanti sono date dai servizi (in modo particolare le spese di pubblicità), dal godimento dei beni di terzi e dal personale.

L'utile risulta essere relativamente basso, in quanto l'azienda ha una politica di immediato reinvestimento in immobili di proprietà e in partecipazione.

La combinazione economico-produttiva

Casaforte SpA si trova in un settore che richiede un *business* di tipo *capital intensive*, ovvero basato su una necessità molto elevata di capitale e molto ridotta di risorse umane. Il servizio offerto da Casaforte richiede ingenti investimenti per l'acquisto delle strutture necessarie e per la comunicazione, data la scarsa conoscenza del concetto di self storage.

Tuttavia in Italia ottenere finanziamenti per questa attività è piuttosto complesso. Questo *business* genera margini di guadagno relativamente bassi rispetto al capitale richiesto per avviarlo, ma la vita utile degli impianti e dell'attrezzatura è molto lunga.

L'assetto tecnico dell'azienda è limitato ai soli sistemi informatici e di sicurezza. Essi risultano essere di grande importanza ma non richiedono un continuo e costoso aggiornamento.

ANALISI DELLA CONCORRENZA

Rivalità tra i concorrenti esistenti

L'unico vero concorrente di Casaforte S.p.A., nel nostro Paese è la EasyBox, azienda di emanazione inglese, presente sul territorio con 7 impianti. Esistono anche piccole realtà locali non considerabili tuttavia come una minaccia.

Da ricerche sul self storage in Italia emerge una scarsissima presenza di attività che investono in questo campo nonché di centri operativi (soprattutto al Centro e al Sud) e c'è pertanto una grande potenzialità di sviluppo. Questa situazione di scarsa concorrenza favorisce l'esistenza di un *gentleman agreement* tra le due principali aziende in campo che fanno cartello con politiche di prezzo comuni.

Il contesto esterno: minaccia di nuovi entranti

La minaccia di nuovi entranti da un lato è alta per la grande attrattività del mercato, dall'altro però viene limitata da una fortissima barriera all'ingresso data dal capitale iniziale richiesto, molto elevato, in quanto l'acquisto degli immobili richiede ingenti risorse e l'alternativa della locazione non permetterebbe la sopravvivenza dell'azienda per l'incidenza elevata del canone sui costi del servizio.

Pertanto i pericoli derivanti dall'ingresso di nuovi entranti sono attualmente trascurabili.

Il contesto esterno: minaccia di prodotti sostitutivi

Sebbene non esistano veri e propri prodotti sostitutivi al self storage, in quanto box e magazzini non offrono gli stessi livelli di flessibilità e sicurezza garantiti dagli spazi gestiti da Casaforte, la cultura italiana è ancora poco incline all'utilizzo di servizi di questo genere, considerando la diffidenza nell'affidare ad altri i propri beni e la poca disponibilità della popolazione a trasferire la propria residenza. Questo rende di fatto le cantine private gli unici veri prodotti sostitutivi del self storage.

Il contesto esterno: potere contrattuale degli acquirenti

Il potere del singolo cliente è molto basso, essendo ampia la scalabilità del servizio offerto. Su impianti che hanno superfici comprese tra i 3.500 e i 4.000 mq, difficilmente il cliente affitta più di una cella la cui superficie non supera solitamente i 100 mq.

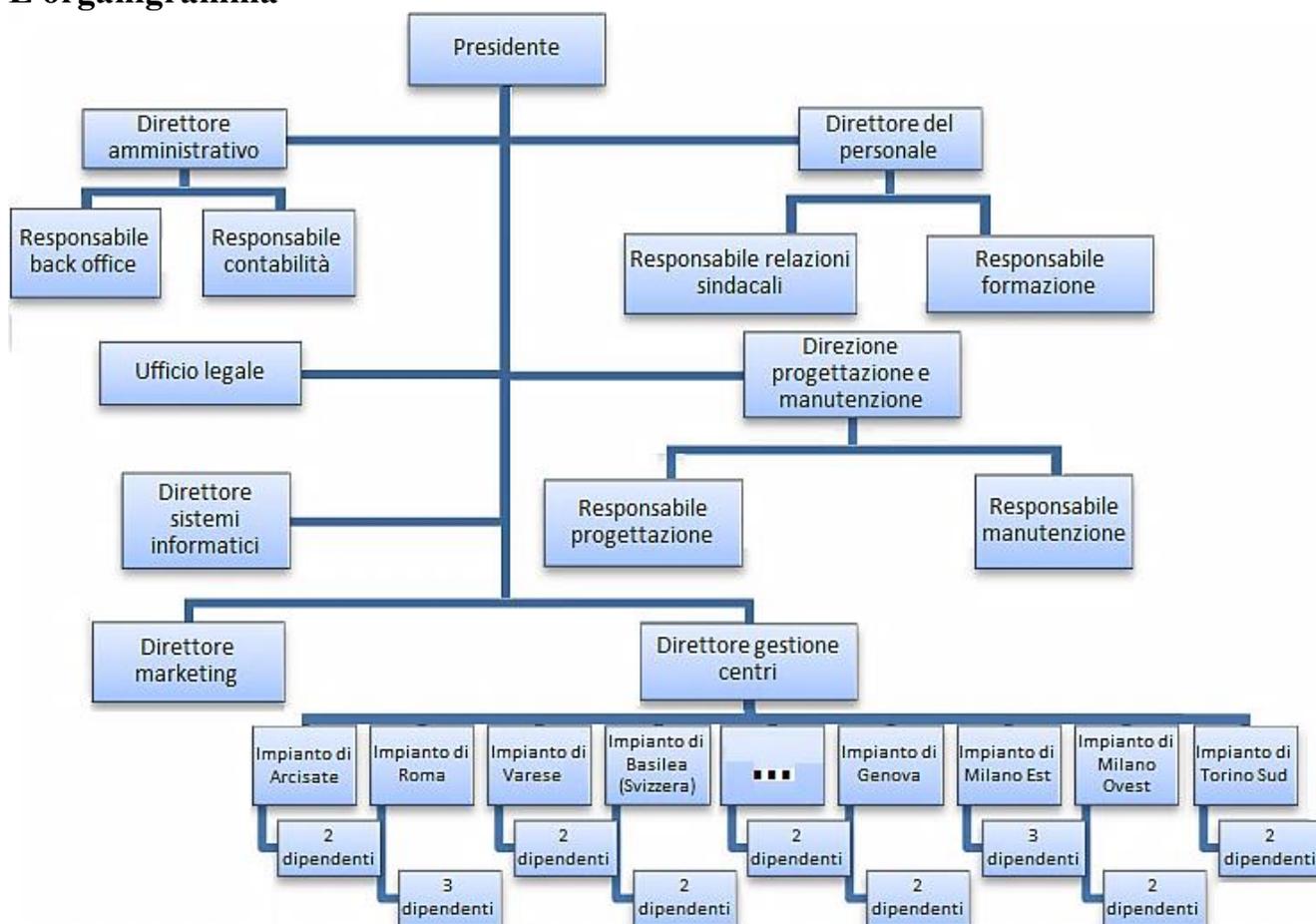
Il contesto esterno: potere contrattuale dei fornitori

I fornitori nel mercato del self storage possono essere individuati nei proprietari degli immobili che l'azienda è interessata ad acquistare ed utilizzare. Spesso i proprietari decidono di mantenere una percentuale di proprietà dell'immobile e pertanto il loro potere contrattuale risulta maggiore di quello dei clienti.

Il contesto esterno: conclusioni

In conclusione l'attrattività del settore in cui opera Casaforte risulta molto elevata, grazie alla mancanza di veri prodotti sostitutivi e di una reale concorrenza; inoltre l'azienda, pur trovandosi in un settore in forte crescita e, quindi, con rischi di entrata potenzialmente crescenti, è protetta dall'ingresso di nuovi concorrenti grazie all'altissimo costo degli impianti richiesti per la fornitura del servizio che sono la base del self storage.

L'organigramma



La struttura organizzativa

Casaforte SpA, come visibile dall'organigramma, ha una struttura molto particolare e ancora in via di sviluppo. L'attuale struttura è in evoluzione e appare troppo semplice e sottodimensionata rispetto alle esigenze attuali e di futura crescita.

La divisione del lavoro è, sicuramente, stratificata in senso verticale. La particolarità di Casaforte è la frammentazione spaziale del nucleo operativo, motivo per cui si è reso necessario il passaggio ad una struttura funzionale con l'introduzione in line di una direzione dedicata alla gestione dei centri, in aggiunta alle funzioni di staff.

Sono individuabili 3 livelli gerarchici: il presidente; la linea manageriale intermedia, che, come detto, è in fase di ridefinizione e ampliamento; il nucleo operativo, ovvero il personale impiegato nei vari centri, gestito dal citato direttore della gestione dei centri.

Gli organi di staff, presenti tra il vertice strategico e il livello intermedio, sono di fondamentale importanza in quanto tutti gli impianti, attraverso il gestore dei centri, fanno a loro riferimento: questo per perseguire l'obiettivo di completa uniformità del servizio offerto e dell'attività svolta.

Questi organi sono: il direttore amministrativo, con i suoi sottoposti (responsabile di contabilità e responsabile back office, che si occupa prevalentemente della gestione delle scadenze); il direttore del personale, coadiuvato dal responsabile delle relazioni sindacali e dal responsabile della formazione; un ufficio legale, che si occupa di tutte le cause che coinvolgono i vari centri e l'azienda; uno studio di architettura interno all'azienda in cui lavorano il direttore progettazione e manutenzione che, insieme al responsabile progettazione, progetta i centri di storage ad hoc, e il responsabile manutenzione; nonché da un direttore dei sistemi informatici, che si occupa dell'implementazione in tutti i centri di software e database centralizzati.

La forma organizzativa

Tra le 5 componenti fondamentali individuate da Mintzberg, ovvero vertice strategico (il presidente), linea manageriale intermedia, nucleo operativo, servizi e tecnostruttura, la più importante risulta essere quest'ultima. Essa è rappresentata da quelle funzioni di staff che hanno il compito di regolare e normare l'organizzazione, ossia la direzione del personale, quella dei sistemi informativi e quella amministrativa. Grazie a queste funzioni, Casaforte riesce a mantenere una forte razionalità, standardizzando attività svolte e servizio offerto: le norme formalizzate diventano il sistema di coordinamento dell'azienda.

Questo risultato, comunque, è raggiunto anche grazie alla presenza della direzione gestione centri che, ponendosi come livello intermedio, governa e coordina i movimenti di tutti e 28 gli impianti garantendo l'attuazione degli standard forniti dalla tecnostruttura.

Il nucleo operativo è composto dai soli 2 o 3 dipendenti addetti ad ogni centro, i quali hanno una libertà decisionale limitata e quindi rappresentano la componente meno rilevante.

I servizi di supporto infine sono costituiti dall'ufficio legale e dalla funzione di progettazione e manutenzione degli impianti i quali, nonostante l'innegabile indispensabilità del loro ruolo, sono di minore importanza rispetto ad altre componenti (come la tecnostruttura e linea manageriale intermedia).

La complessità

I fattori di complessità: dall'analisi dell'azienda, è emerso che i fattori di complessità principali risultano essere due: uno, principale, legato alla qualità del servizio offerto e uno alla gestione del personale.

- a) Casaforte fa della qualità uno dei suoi punti di forza, infatti a costo di dover mantenere tariffe più elevate della media, si impone di offrire ai propri clienti un servizio soddisfacente sotto tutti i punti di vista. L'azienda, anche per questo, tiene in grande considerazione l'ubicazione dei propri centri, prediligendo sistemazioni molto centrali nelle città e quindi facilmente raggiungibili dalla maggior parte dei clienti. La sicurezza e la privacy degli spazi, che vengono considerate due condizioni assolutamente fondamentali, sono garantite da un lucchetto (la cui chiave è posseduta solo da chi usufruisce dello spazio) e dall'uso di reti metalliche che ricoprono ogni cella. Ogni singolo accesso agli spazi inoltre è protetto da un allarme sonoro che avverte in tempo reale i dipendenti del centro che in questo modo possono essere a conoscenza di tutti gli accessi.

Casaforte mette poi a disposizione dei clienti delle prese elettriche (presenti nei corridoi comuni) e dei carrelli con i quali è possibile, se lo si desidera, trasportare autonomamente i propri oggetti.

- b) la complessità nel campo del personale è data da più cause: innanzitutto, essa è legata alla possibilità che sorgano problemi nel processo di omogeneizzazione dei tanti centri; un secondo fattore è rappresentato dal rischio di demotivazione del personale, soprattutto per quanto riguarda quello preposto ad attività ripetitive; ultimo pericolo è lo stabilirsi di rapporti troppo personali tra i clienti e i dipendenti, situazione che Casaforte vuole impedire, per evitare la “personalizzazione” dell’impianto. Questi problemi sono affrontati, dove possibile, con un’elevata rotazione del personale che, grazie all’uniformità dei centri e ai metodi di coordinamento del personale (v. oltre), assicura che l’attività non venga rallentata.

Il dinamismo del contesto nel settore analizzato è molto elevato, essendo un mercato in grande crescita ed in via di sviluppo. Il progetto iniziale di Casaforte, infatti, ipotizzava l’apertura di 10 centri in 10 anni, ma, ad oggi, dopo 13 anni, i centri aperti sono 28. Il dinamismo, inoltre, è stato fondamentale nel tempo per l’attuazione di nuovi progetti e per l’adattamento al contesto sociale italiano che, diversamente da altri paesi, richiede servizi di supporto a fianco del self storage, quali quello del trasloco e dell’assistenza clienti. La capacità di adattamento è dimostrata dalle modifiche in corso all’organigramma aziendale, con lo scopo di inserire rappresentanti territoriali che promuovano la cultura del self storage e di nuovi direttori di funzione. Per queste ragioni, l’azienda cerca di mantenere una capacità adattiva e, per quanto possibile, un assetto organico.

La differenziazione degli assetti tra gli organi di Casaforte non è particolarmente elevata, in quanto l’azienda è ancora poco sviluppata orizzontalmente e, inoltre, prevede l’omologazione dei centri.

L’integrazione tra le parti dell’organizzazione è alla base dell’idea di coordinamento dell’azienda, che mira all’uniformazione tramite norme e procedure standardizzate, paragonabili a quelle di una certificazione ISO 9000, e all’attività degli organi di staff che periodicamente inviano rappresentanti ai vari centri.

L’ampiezza del controllo è notevole: il capo e la funzione di gestione dei centri hanno un controllo molto ampio e centralizzato, in quanto tutti gli impianti fanno diretto riferimento a loro.

Il decentramento orizzontale e verticale: le decisioni, nonostante siano spesso conseguenti a suggerimenti da parte dei vari gestori degli impianti, spettano al presidente, mentre la loro applicazione è realizzata dal direttore della gestione centri.

Metodi di coordinamento dei compiti

I meccanismi di coordinamento e controllo attuati da Casaforte sono basati principalmente sulla standardizzazione dei processi e su frequenti attività di supervisione e verifica *in loco*, effettuate direttamente dai vari direttori e responsabili di funzione.

Per garantire la standardizzazione delle attività degli operatori, inoltre, l’azienda utilizza la formazione mirata per il nuovo personale e l’uniformazione dei comportamenti dei dipendenti: due-tre volte l’anno, tutti gli addetti ai centri si ritrovano nella sede principale di Milano per una sessione di aggiornamento. Come indicato dall’azienda, il coordinamento avviene sia in senso orizzontale, tramite il confronto diretto con i colleghi della stessa funzione e livello, sia in senso verticale, grazie alla supervisione gerarchica e alle attività di *report* richieste ai dipendenti. Casaforte ha, infatti, creato un sistema di reportistica basato principalmente sull’uso di sistemi informativi per le varie fasi gestionali ed operative che facilita il controllo da parte del livello manageriale e il coordinamento da parte dello staff.

Inoltre, pur non possedendo la certificazione di qualità ISO 9000¹, l’azienda utilizza un sistema molto simile ad essa, in quanto la distribuzione ai vari organi di compiti e responsabilità, obiettivi e risorse, avviene tramite una regolamentazione interna che può essere paragonata ad un Manuale della Qualità; allo stesso modo, sono definite Procedure e Istruzioni Operative secondo le quali i dipendenti devono

rapportarsi con i clienti in ogni situazione. Sono state, inoltre, redatte norme modulistiche concernenti le comunicazioni interne o esterne, le procedure legali, ecc..

I sistemi informativi

I sistemi informativi avanzati, di cui l'azienda si è dotata negli ultimi anni, consentono di realizzare un efficace controllo diretto sulle procedure messe in atto dagli operatori. Oltre al monitoraggio, il sistema ha anche lo scopo di registrare gli eventuali aggiornamenti delle norme e di informare in tempo reale tutti i dipendenti su ogni variazione.

Un sistema centralizzato di questo genere, inoltre, consente di mantenere un database unico per tutti i centri, con il quale risulta possibile il controllo a fini statistici degli spazi occupati nei diversi impianti, il controllo del personale e delle insolvenze. Ogni impianto è poi dotato di un sistema di sicurezza che permette di rilevare e memorizzare ogni accesso al centro e alle singole celle.

DOMANDE

Di quale struttura organizzativa si tratta? Quali sono gli elementi caratterizzanti?

Di quale forma organizzativa si tratta? Perché?

Quali criticità emergono?