economiesuisse

Elite SA: l'innovazione nel paradiso del sonno

Ispirarsi all'industria automobilistica per rivoluzionare il mondo del "letto", ecco uno dei segreti dell'impresa Elite SA, fabbricante di materassi da oltre un secolo.

Il paradiso del sonno. Ecco il primo pensiero del visitatore che entra nella showroom di Elite a Aubonne, nel canton Vaud. I diversi materassi e letti sono presentati in questo immenso spazio, dal soffitto alto, che una volta era un garage per automobili. I clienti vengono accolti con un caffè di benvenuto, mentre il pianterreno è una vera e propria caverna di Ali Baba della personalizzazione dei letti. Qui tutto può essere scelto, dalla taglia del materasso ai materiali che lo compongono e, naturalmente, il grado di comfort per le schiene più esigenti.

L'evoluzione della piccola impresa famigliare fondata nel 1895 da Jules-Henri Caillet a PMI attiva a livello internazionale, si fonda su un savoir-faire affinato nel corso dei decenni, ma anche su un uomo che ha saputo valorizzare questa eredità: François Pugliese. Dopo una carriera nel settore dell'automobile – possiede un CFC di meccanico d'automobile, arricchito da altre formazioni professionali – nel 2006 rileva l'impresa Elite, dalla terza generazione Caillet, su raccomandazione di un amico e per il gusto della sfida. «A quarant'anni è stato il momento giusto. Ma allora non conoscevo niente del settore dei letti e avevo visitato solo brevemente uno degli ateliers, il sabato mattina prima di firmare» ci confida. Ben lungi dal voler cambiare tutto, François Pugliese si dedica in primo luogo a comprendere il prodotto e le sue caratteristiche. La sua ambizione: rendere più dinamico il prodotto valorizzando il know-how più che centenario. «È stato necessario costruire un team per andare più lontano» ci spiega. Ha cominciato con l'assumere uno studente di marketing per analizzare la concorrenza –

essenzialmente delle grandi imprese – e per definire il posizionamento di Elite: cioè l'alta gamma.

Per realizzare questa rinascita, il nuovo proprietario procede all'acquisto di un nuovo parco macchinari, finanziato grazie al sostegno della Banca Cantonale Vodese. «La BCV ci ha sempre sostenuti. Contrariamente al credo popolare, secondo cui le banche sono fredde e distaccate, se il progetto che gli si sottopone è buono, i banchieri vi seguiranno» precisa l'ex responsabile finanziario di Honda Svizzera. Questo profondo cambiamento negli ateliers di Elite permette alla piccola impresa di passare a una produzione su ordinazione, un sistema che permette di fornire ai clienti un prodotto interamente personalizzato. Un po' come una macchina con i suoi optional.

Come gestire la ripresa di una impresa famigliare con una tradizione così lunga? Per François Pugliese, la prima responsabilità è stata quella di creare degli impieghi e di continuare a realizzare un buon prodotto. Era importante anche consolidare il savoir-faire e mantenere un legame con la famiglia fondatrice. Secondo il direttore, «la storia crea l'esperienza, ciò che funziona e ciò che non funziona: è come un database». Questa idea è illustrata perfettamente dalla visita agli ateliers, che si trovano giusto sotto lo spazio espositivo: una squadra taglia e assembla le doghe in legno, un collaboratore esperto bilancia le molle del materasso oppure una signora dalle abili mani cuce le ultime rifiniture. Qui si respirano la tradizione, la qualità e l'autenticità in ogni dettaglio. La maggior parte dei compiti vengono ancora effettuati a mano, internamente all'azienda, da parte di un personale altamente qualificato. Una volontà di rimanere in Svizzera che ha un costo.

Come fa quindi Elite per rimanere competitiva rispetto ai concorrenti esteri? François Pugliese spiega che qui si tratta di «sovra-qualificare» il prodotto e di contare sul suo vero valore come vettore di comunicazione, in particolare grazie alle sue due principali qualità: il comfort e la durabilità. Esse sono il risultato di una selezione rigorosa di materie prime nobili, nella misura del possibile presso fornitori locali. Del resto il direttore li considera come dei partner. Forte della particolare attenzione riservata alla sua catena produttiva, l'azienda ha deciso di dotarsi della Ecolabel Europea, certificazione ecologica che si basa su un approccio globale, che tiene conto del ciclo di vita del prodotto, dell'estrazione di materie prime e del riciclaggio, passando per la fabbricazione, la distribuzione e l'utilizzo. Una prova di qualità supplementare per i suoi clienti.

Le principali innovazioni sono avvenute nel 2009, con il lancio dello «smart lease», vera rivoluzione nel settore dei letti. Destinato ai clienti del settore alberghiero, il

sistema si ispira al mercato dell'automobile, ed è molto semplice: l'acquisto di letti rappresenta un importante investimento per gli hotel, lo «smart lease» permette di disporre immediatamente di letti di alta qualità e di pagare solamente il loro utilizzo effettivo grazie a un misuratore di pressione brevettato installato nei materassi. In questo modo l'hotel paga solo tra 50 e 60 centesimi per notte di utilizzo, rimpiazzando un ghiotto investimento con delle mensilità variabili. Anche per Elite questa è un'occasione per far scoprire ai clienti il comfort dei suoi materassi.

Grazie agli sforzi intrapresi dopo il cambiamento di proprietario nel 2006, l'azienda è passata da 2 milioni di franchi di cifra d'affari e 20 impiegati a 12 milioni di franchi di cifra d'affari e 65 collaboratori. Per garantire il suo sviluppo, Elite ha anche proceduto ad acquisti strategici, che portano i ricavi del gruppo Elite a 22 milioni di franchi e 130 collaboratori. E il successo della società non si ferma qui.

François Pugliese è pieno di idee e il suo team è confrontato costantemente con nuovi progetti per rendere il sonno ancora più confortevole. «Non siamo una semplice fabbrica di materassi: il nostro obiettivo strategico è quello di far dormir bene le persone» assicura il direttore. Dopo la messa a punto delle doghe in legno, frutto di un partenariato con l'Alta scuola specializzata in legno di Bienne, l'ultima invenzione è un materasso destinato a lottare contro il russamento, sviluppato con il Politecnico federale di Zurigo. Grazie a dei microrilevatori integrati nel letto, che riconoscono il russamento, un sistema meccanizzato integrato nel letto fa muovere la persona fino allo smettere del rumore. Elite aspira anche a contribuire alla lotta contro l'apnea notturna, con alcuni progetti attualmente in corso. Quale migliore immagine del detto secondo cui il letto è già una medicina? Per François Pugliese, non è il caso di soffermarsi sulla problematica del costo quando si parla d'innovazione: «quando discutiamo con i nostri partner, la questione essenziale è: che novità possiamo introdurre per i nostri clienti?».

Regolamentazione competitiva del mercato e libera imprenditorialità

Un imprenditore che ha successo è la base stessa del successo economico della Svizzera. Per potersi sviluppare, egli ha bisogno di margini di manovra appropriati.