Intrecciare managerialità e tradizione per dare una nuova vision all'impresa

Dal 2015 Varaschin ha rivoluzionato la sua produzione di arredo outdoor. E il fatturato è cresciuto con la lavorazione manuale delle collezioni di grande qualità. Merito delle capacità e delle scelte degli imprenditori e del manager dell'organizzazione

Intervista a Pietro Varaschin, Giancarla Antoniazzi, Stefano Giust e Verena Varaschin
di Giorgia Pacino

VARASCHIN

Sede
Vittorio Veneto (TV)

Fatturato
oltre 18 milioni di euro (Ebitda atteso 2021: 12-13%)

Attività
produzione arredo outdoor

Addetti
40 dipendenti

Proprietà (azionisti)
Pietro Varaschin, Giancarla Antoniazzi, Verena Varaschin, Romina Varaschin, Vally Varaschin

Nella pagina seguente, addetti al lavoro sui tessuti. Tutte le caratteristiche dei materiali sono raccolte nelle "infotecniche"

È un viaggio che parte tra le colline pettinate dai vigneti, appena macchiate di rosso nella stagione dei papaveri e puntellate qua e là dai campanili della campagna trevigiana. Si annoda qui, in un intreccio fitto come quello del rattan delle prime sedute da esterno, la storia di Varaschin, azienda di Vittorio Veneto, in provincia di Treviso, specializzata in elementi e complementi di arredo outdoor.

La sede è un piccolo scrigno nascosto tra i colli del prosecco. D'altronde, la capacità di piegare tra le mani il materiale, per dar forma a un'idea nuova, i fratelli Ugo e Pietro Varaschin l'hanno appresa da giovanissimi proprio in queste terre. Uno di 19 anni e l'altro di appena 14, nel 1969 hanno iniziato lavorando la fibra naturale importata dalla Malesia per conto delle aziende della zona. Allora era comune che i bambini, appena finite le elementari, frequentassero la scuola creata da un benefattore di Barbisano, piccola frazione della non distante Pieve di Soligo, dove si insegnava loro a intrecciare le ceste. "Siamo partiti da una stalla, passando il tempo a piegare e piegare. E pian piano abbiamo creato un'impresa", racconta, ripetendo con le mani quegli antichi gesti, **Pietro Varaschin, Presidente di Varaschin**, che guida l'azienda oggi insieme con la cognata **Giancarla Antoniazzi, Direttore Generale di Varaschin**.

La prima vera svolta arrivò negli Anni 70, quando la piccola realtà di Vittorio Veneto cominciò a esportare i suoi prodotti. Iniziarono in quel periodo anche i viaggi di Pietro alla volta di Singapore e poi dell'Indonesia, per procurarsi il prezioso filamento ricavato dalle canne (il rattan e, successivamente, il midollino), che cominciava a scarseggiare. "Il primo weekend di giugno del 1986 chiudono le esportazioni e il prezzo del materiale cresce del 250%", spiega Varaschin, tra un aneddoto e l'altro. L'anno prima, lungimirante, ne aveva acquistato un carico talmente grande che sarebbe bastato fino al 1993.

Erano i tempi d'oro del midollino: la sola Varaschin consumava dalle 20 alle 25mila canne al mese e, a metà degli Anni 80, erano ancora 185 le microimprese della provincia di Treviso che lo utilizzavano.

Dal midollino alle fibre sintetiche

Poi, a partire dal 2000, arrivò il crollo del mercato e la necessità di reinventarsi. Varaschin cominciò a produrre mobili tradizionali moderni, anche da interno, ma faticava a fronteggiare una competizione sempre più forte. Archiviato il midollino, si passò alla corda, al filo in acrilico e alle fettucce morbide in tessuto. A partire dal 2015 le fibre sintetiche hanno aiutato a superare la crisi finanziaria del 2007-08 e, soprattutto, quella del 2010-11, ma sulla scrivania di chi decideva le linee di produzione si accumulava sempre più materiale nuovo: tre listini, quattro cataloghi, 90 collezioni, indoor-outdoor. Era quindi il tempo della – necessaria – razionalizzazione: in cinque anni Varaschin si è specializzata nell'outdoor, passando a 35 collezioni, ampliando molto la profondità di gamma e posizionandosi su una fascia di mercato medio-alta. Oggi l'azienda è proiettata verso un fatturato che supera i 18 milioni di euro e lavora stabilmente con 70 Paesi nel mondo, da cui proviene il 60% del suo giro d'affari.

La nuova vision dell'azienda – ben sintetizzata nel *payoff* adottato nel 2016: "Outdoor Therapy" – è merito soprattutto di **Stefano Giust, Direttore Operativo e Responsabile delle Strategie Aziendali di Varaschin**.

È lui a fare gli onori di casa con *Sistemi&Impresa* in quello che è definito "*landscape showroom*", dove sono esposti i pezzi dei migliori designer: la *bergère* relax Summer Set firmata da Christophe Pillet; la collezione Emma di Monica Armani e poi tavoli, sedie, *chaise longue* e divani, tra gomma Dryfeel e legno Teak. Pezzi unici che da Vittorio Veneto hanno preso il largo verso l'Hotel Gallia di Milano, il Ca' di Dio di Venezia e gli alberghi di Capri,

Ischia e Sorrento oltre ai resort a Villasimius. "Per i primi sei mesi della mia esperienza in azienda mi sono concentrato nell'analisi dei dati. Ho scoperto che l'indoor rappresentava soltanto un costo e dava un'immagine non allineata con il centro direzionale e soprattutto con l'identità dell'azienda. Avevamo bisogno di partire da un progetto nuovo e da un piano industriale credibile e dettagliato", sottolinea Giust.
Già noto alla famiglia Varaschin, con cui aveva lavorato bene in passato, Giust è tornato alla direzione dell'azienda nel 2015, prima come Direttore Commerciale e poi, dal 2019, come Direttore Operativo. Due sono i fili conduttori della sua visione: l'intreccio manuale e la profondità di gamma sviluppata su collezioni selezionate. Ogni collezione, che prima contava quattro o cinque pezzi, oggi arriva ad averne anche una trentina. Pur ampliando le collezioni, il manager ha snellito l'offerta generale, rivoluzionando il listino di vendita grazie all'aggiunta delle "infotecniche". È grazie a queste ultime che tutto è indicato con la massima precisione: i nomi dei fornitori, le caratteristiche del tessuto, le peculiarità della gomma, del cuscino e della seduta, i materiali della sezione del divano, persino come fare la giusta manutenzione e come spostare correttamente i tavoli più pesanti.

Poche collezioni per l'ampia profondità di gamma

Ogni collezione è completa e, allo stesso tempo, trasversale. Ciascuna categoria si interseca con un *target price* preciso strutturato su tre livelli:

STEFANO GIUST
Manager aziendale, è laureato in Economia. È stato consulente dell'area industria di Consiel Spa, dove ha svolto attività di consulenza per primarie aziende in ambito commerciale e marketing. Ha ricoperto ruoli manageriali nell'ambito di aziende industriali operanti nel settore del mobile. Autore di diversi articoli inerenti all'area della strategia aziendale e commerciale-marketing e di un libro pubblicato nel 2019, *La strategia di successo per rilanciare le aziende*. Dal 2015 è Direttore Commerciale presso Varaschin, di cui ha ridefinito vision, strategia, valori e core business ponendo le basi per il rilancio dell'azienda. Da gennaio 2019 ricopre il ruolo di Direttore Operativo (COO).

entry, medium e *top level*. Giust ha però rivoluzionato anche il ciclo di lavoro: i primi 15 giorni di ottobre si presentano catalogo, listino e nuove collezioni a tutta la forza vendita; a dicembre si completano i prototipi da portare ad aprile alla fiera di Milano; a gennaio iniziano le consegne ai clienti per la nuova stagione. I nuovi progetti sono programmati su un arco di tempo che va dai 24 ai 36 mesi. Alla data del nostro incontro, il listino è già impostato fino al 31 dicembre 2024.
La vendita, invece, è concentrata su tre canali ben presidiati: il mondo del Retail, con rivenditori qualificati di fascia alta; il settore horeca, puntando direttamente alle catene alberghiere; e l'universo di architetti, interior designer e paesaggisti. Per loro è stato allestito al piano terra della sede trevigiana uno showroom tecnico, dove l'eleganza dei complementi d'arredo si accompagna alle esigenze di spazi e abbinamenti, per trovare la soluzione migliore per ciascun ambiente. Completano la visita la meeting room – 90 posti a sedere per un arcobaleno di poltroncine – e l'area lounge con la materioteca che scandisce la storia degli intrecci e dei materiali. Divani bianchi, bancone da bar e una vista a tutta parete sul vigneto offrono l'occasione di completare gli ordini con in mano un calice di prosecco.
"Il comfort era già nel Dna della famiglia", spiega Giust. "Il contributo delle persone e dei collaboratori è stato fondamentale, soprattutto dopo le difficoltà del 2020. Quando abbiamo riaperto il 4 maggio 2020, dopo il primo *lockdown*, registravamo un calo del 62% e ipotizzavamo una perdita di circa 600mila euro. Alla fine abbiamo chiuso l'anno con utili netti pari a 230mila euro, senza alcun taglio sul piano commerciale. E per il 2021 ci prepariamo a una crescita record con una marginalità importante. Ci abbiamo creduto e ci siamo ripresi rapidamente. Per questo ringrazio in modo importante tutti i collaboratori, sono stati straordinari".

PIETRO VARASCHIN
A 14 anni ha iniziato a lavorare il rattan per alcune aziende del Trevigiano che commercializzavano sedute e complementi. Braccio destro del fratello Ugo, ha avviato con lui l'attività nel 1969 nella vecchia stalla di famiglia. Nel 1978 ha fondato insieme al fratello e a Giancarla Antoniazzi la società Varaschin, occupandosi di sviluppo del prodotto, produzione, materia prima e fornitori. Negli Anni 80 ha viaggiato tra Singapore e Indonesia per approvvigionarsi direttamente alla fonte. Dal 1989 è Presidente dell'azienda.

Il settimo valore: la sostenibilità

Merito anche della rotta tracciata dai sei valori fondanti dell'azienda, ben in evidenza sulla parete dello showroom: l'intreccio manuale; un design di ispirazione cosmopolita; il comfort elevato; l'ergonomia del prodotto; l'alta qualità; la specializzazione per il contesto outdoor. "Abbiamo ricostruito un'azienda nuova specialista nell'outdoor, creando un'immagine alta e coerente, scegliendo le collezioni migliori e offrendo un prodotto di alta qualità", dice Giust.

Ad aprile 2022 è atteso il lancio di una nuova business line, da presentare al Salone del Mobile di Milano. E ai sei valori presto se ne aggiungerà un settimo: la sostenibilità. L'annuncio è previsto per ottobre 2022, in occasione del meeting annuale con gli agenti, ma tutta l'azienda è al lavoro sul tema. "Invece di limitarci a una dichiarazione di intenti, abbiamo voluto prima capire cosa potevamo fare su questo fronte e presentare un progetto concreto". Alcuni passi in questa direzione sono già stati fatti. La scelta a favore dell'alluminio, per esempio, materiale riciclabile e resistente, così come l'abbandono della plastica negli imballaggi e lo studio di nuovi tessuti creati attraverso processi di recupero. "Il prossimo step è il tessuto riciclabile, ma dovrà avere tutte le caratteristiche di qualità dei nostri prodotti. Dichiariamo un valore soltanto dopo aver fatto parte del cammino", precisa **Verena Varaschin, Responsabile Marketing e Comunicazione di Varaschin**. Figlia di Ugo e Giancarla, Verena lavora nell'azienda di famiglia insieme con le sorelle Romina, che si occupa dell'amministrazione contabile, e Vally, Responsabile dell'Ufficio Vendite Italia-estero.

Il Customer care tra comunicazione e tecnologia

La seconda generazione ha scelto per sé ruoli operativi, ma in tutta la sede si respira ancora aria di famiglia, tra i corridoi del secondo piano

GIANCARLA ANTONIAZZI

Nel 1973, all'età di 19 anni, ha iniziato a lavorare con i fratelli Varaschin nel ruolo di Export Manager. Grazie alla conoscenza della lingua tedesca, ha concentrato la nuova azione commerciale sui mercati di Germania, Austria e Svizzera. Dopo la nascita della società nel 1978, si è occupata dello sviluppo commerciale, soprattutto export, e della gestione amministrativa. Nel 1989 ha assunto il ruolo di responsabile dell'area commerciale e dell'area amministrativo-finanziaria ed è diventata Direttore Generale di Varaschin.

come nelle stanze della produzione. Per trasmettere questa dimensione anche all'esterno è nato *People of Varaschin*, un racconto social dell'azienda affidato alle persone che la vivono tutti i giorni. Per mostrare al cliente il volto di chi c'è dietro ogni complemento d'arredo.
"La nostra strategia comunicativa è cambiata negli ultimi anni", racconta soddisfatta Verena Varaschin. "Prima eravamo molto più presenti sulle riviste di settore, adesso ci limitiamo a comparire sui numeri della stagione primavera-estate, quando l'outdoor la fa da padrone". È cresciuta nel frattempo la presenza online, con una grande attenzione ai social network – Pinterest *in primis* – e al nuovo sito, inaugurato un anno fa dopo aver analizzato lo stile di navigazione di circa 7mila utenti. Sono nate così la sezione *moodboard*, che raccoglie immagini e fonti di ispirazione per architetti, progettisti e clienti finali, e quella dedicata al Customer care, con informazioni utili sul prodotto, schede di montaggio e consigli di manutenzione. I visitatori sembrano aver apprezzato: in un anno i nuovi utenti sono aumentati del 49%.
Prima di acquistare, molti vorrebbero esser sicuri di scegliere il pezzo giusto per il proprio ambiente. Quindi per offrire uno strumento in più ai clienti più esigenti Varaschin ha avviato una collaborazione con una startup dell'Università di Pordenone per realizzare un configuratore di Realtà Aumentata: grazie a una semplice App, scaricabile sullo smartphone, basta inquadrare il proprio giardino o terrazzo per visualizzare i prodotti inseriti nello spazio. "I nostri clienti cercano partecipazione e vogliono essere coinvolti di più. Per questo mostriamo loro anche quello che facciamo sul territorio, sostenendo le nostre colline".
Colline, ma anche montagne. Per rendere omaggio alla bellezza della sua terra, Varaschin ha deciso di ambientare sulle Tre Cime di Lavaredo

VERENA VARASCHIN
Figlia dei fondatori Ugo Varaschin e Giancarla Antoniazzi, è entrata nell'azienda di famiglia all'età di 19 anni, dopo il diploma al Liceo Linguistico. Lavora a stretto contatto con la madre e le sorelle Romina e Vally. Da quattro anni è Responsabile Marketing e Comunicazione di Varaschin. Ha contribuito a cambiare la strategia comunicativa dell'azienda, rafforzando la presenza online e sui social network e lanciando il nuovo sito internet, rinnovato con l'inserimento delle sezioni Moodboard e Customer care, attività sviluppate in collaborazione con l'agenzia di comunicazione integrata Care.

Riuniti nell'area lounge, da sinistra: Vally Varaschin, Stefano Giust, Pietro Varaschin, Giancarla Antoniazzi, Verena Varaschin, Romina Varaschin

un'inedita *outdoor deep experience*, per mostrare i pezzi più belli della sua produzione in uno scenario iconico, assurto a simbolo delle Dolomiti, patrimonio mondiale dell'Unesco. Pietro Varaschin, d'altronde, rivendica orgoglioso di essere l'unico in famiglia ad aver viaggiato tanto: "Gli altri stanno tutti qui, legati da sempre a questo territorio".

L'espansione all'estero restando a vocazione familiare

Giancarla Antoniazzi lavora per l'azienda dal 1973 ed è rimasta al suo posto anche dopo che il marito Ugo ha lasciato la ditta per diventare imprenditore agricolo. Per anni si è occupata dei mercati esteri, tra Austria, Svizzera, Belgio, Germania e Olanda, parlando il tedesco e barcamenandosi con le altre lingue che non conosceva e gestendo i clienti più disparati. Persino l'agente svizzero che atterrava con il jet privato a pochi passi dalla sede. Ecco forse perché alle tre figlie, che ha sempre lasciato libere di fare le proprie scelte, ha avanzato un'unica richiesta: imparare le lingue. Schiva e riservata, "la signora Giancarla" – come la chiamano tutti qui – è stata la prima a intuire che l'incontro con Giust poteva far bene all'azienda. "Si vedeva che aveva le caratteristiche giuste per la nostra impresa. Quando ci siamo trovati di fronte a un bivio, dopo la fine dell'era del rattan, ci ha aiutato a scegliere e tracciare la strada giusta". Non è stato facile, dicono i suoi occhi mentre racconta degli anni più duri, quando si continuava a investire su nuove linee e si doveva scegliere quali abbandonare. "Quando hai 40 dipendenti da gestire, hai tutto in carico, ma ora sono soddisfatta", dice.

Al futuro dell'azienda non pensa mai e, anche se vive in un'impresa di famiglia, il lavoro preferirebbe non portarselo a casa. Lavorare insieme con le sue figlie le permette, però, di vivere con loro le soddisfazioni, senza bisogno di doverle raccontare. "Mi auguro che abbiano sempre l'intelligenza di capire che non si è in grado di far tutto e che sappiano fidarsi delle persone giuste. Se si ha la fortuna di trovarle, bisogna imparare a gestirle e a lavorare assieme a loro. I comportamenti fanno tanto di più di quel che si predica".