

## Nuovi approcci alla Corporate Identity: il caso Franke<sup>1</sup> di Gabriele Qualizza

Il concetto di *corporate identity* è oggi al centro di una significativa evoluzione: svincolandosi dalla dimensione ristretta del *graphic design*, si trasforma in uno strumento strategico e in una risorsa per la gestione dell'azienda<sup>2</sup>. Non più interventi di facciata, orientati a modificare le percezioni di un'impresa e quindi la sua immagine: punto focale della nuova architettura sono i *core values*, identificati dall'azienda dopo aver "esplorato" anche le componenti tacite e inespresse della propria cultura<sup>3</sup>. Essi giocano un ruolo centrale nello sviluppo e nell'implementazione delle tre dimensioni principali dell'identità organizzativa: il Design, la Comunicazione, la Cultura e il Comportamento.

Questa dinamica è strettamente connessa all'evoluzione verso l'impresa-rete e all'introduzione di metodologie produttive basate sul *miglioramento continuo*, sul *just in time*, sulla *lean production*: le nuove prospettive pongono al centro del dibattito il tema del cambiamento, dando risalto alle risorse simboliche di cui un'organizzazione dispone, con l'obiettivo di trascendere la frammentazione e di consolidare le relazioni tra i diversi partner del network<sup>4</sup>.

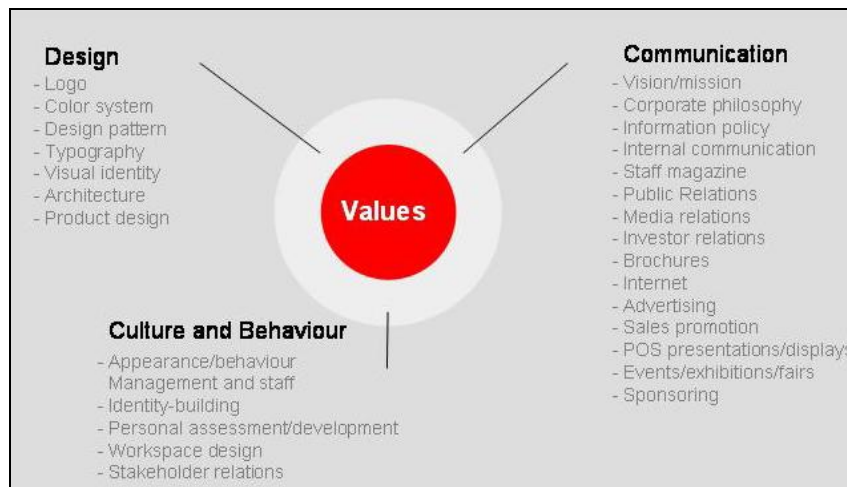


Figura 1 - La corporate identity di Franke (fonte: Franke, 2003)

Una coerente declinazione di questo orientamento è offerta dal Gruppo Franke, realtà leader nella produzione di sistemi per la cucina e per il *catering*, che interpreta il tema

---

**Gabriele Qualizza:** redazione di Brandforum.it, docente a contratto di "Comunicazione aziendale" all'Università di Trieste, ha collaborato con l'Istituto Universitario di Architettura di Venezia e con l'Accademia di design NABA di Milano, svolge attività di ricerca, consulenza e formazione sui temi dell'immagine della comunicazione d'impresa, è socio di TP-Associazione Italiana Pubblicitari Professionisti e di AIS-Associazione Italiana di Sociologia; e-mail: [gabriele.qualizza@brandforum.it](mailto:gabriele.qualizza@brandforum.it).

<sup>1</sup> Le informazioni e le immagini riportate in questo articolo sono state inserite con il consenso dei diretti interessati: in particolare, desidero esprimere un vivo ringraziamento al dott. ing. Bruno Bigaran, Managing Director di Franke e Business Manager Europe South, per avermi offerto l'opportunità di presentare il caso, e inoltre al sig. Mauro Gallia, product manager area sanitari, e al dott. Luca Caggiari, product manager area elettrodomestici, per l'ampia documentazione relativa alla *corporate culture* del Gruppo Franke, cui mi hanno permesso di accedere.

<sup>2</sup> Elisabetta Baldini, "Sistema di identità visiva", in Umberto Collesei, Vittorio Ravà (a cura di), *La comunicazione d'azienda*, Torino, Isedi, 2004, pp. 40-43.

<sup>3</sup> Edgar Schein, *Culture d'impresa*, Milano, Raffaello Cortina editore, 2000.

<sup>4</sup> Mary Jo Hatch, *Teoria dell'organizzazione*, Bologna, Il Mulino, 1999, p. 192.

della *corporate identity* come espressione coerente della cultura organizzativa e come riferimento fondamentale per tutte le dimensioni della vita aziendale<sup>5</sup>.

## 1. Una visual identity omogenea e coerente

Fondata da Hermann Franke nel 1911 come laboratorio artigianale per la lavorazione dello zinco e la realizzazione di manufatti idraulici, l'azienda, con sede ad Aarburg, in Svizzera, è diventata negli anni una realtà leader per la produzione di un'ampia gamma di applicazioni nei settori della cucina domestica, del *catering*, delle macchine da caffè e dei sistemi sanitari.

A partire dagli anni Settanta, il passaggio della proprietà alla famiglia Pieper ha dato nuovo slancio e vigore a tutta l'organizzazione, consentendole di affrontare con successo le sfide della globalizzazione. In particolare, sotto la guida di Michael Pieper, attuale proprietario e uomo di traino di tutta la *corporate*, l'azienda ha vissuto una fase di crescita esponenziale, segnata da una forte espansione sui mercati internazionali. Franke, che ha sviluppato la formula organizzativa della *grande impresa rete*, è oggi una costellazione di realtà di diverse dimensioni, che opera nel mondo attraverso 84 filiali, distribuite in 41 Paesi differenti, per un totale di 8.500 dipendenti. Le due divisioni *Franke Kitchen Systems* (lavelli in acciaio inox, piani cottura, forni e cappe aspiranti) e *Franke Foodservice Systems* (prodotti e servizi per la ristorazione veloce)<sup>6</sup> la vedono giocare il ruolo di *market leader* a livello globale, con esportazioni che raggiungono oltre 100 Paesi e un fatturato che nel 2005 ha toccato i 1959 milioni di Franchi svizzeri (+20,3% rispetto al 2004). La sede italiana, situata a Peschiera del Garda, vicino a Verona, oltre ad essere la maggiore realtà industriale dell'intera "costellazione" Franke, coordina dal punto di vista produttivo e commerciale l'area Sud Europa, svolgendo un ruolo preminente per le strategie di espansione del gruppo e per lo sviluppo della divisione Kitchen Systems, un ambito in costante e forte crescita, che rappresenta al momento il 70% del volume complessivo di fatturato. Questo ruolo è destinato a rafforzarsi, anche a seguito della recente acquisizione di Faber, azienda marchigiana specializzata nella lavorazione dell'acciaio inox e nella realizzazione di cappe aspiranti, con una forte presenza commerciale sui mercati dell'estremo Oriente.



Da laboratorio artigianale ad impresa industriale, fino ad assumere dimensioni di *corporate* operante su scala planetaria, l'evoluzione di Franke è segnata da un continuo percorso di crescita, nel corso del quale la coerenza del nome rappresenta un elemento di continuità. Il brand name coincide infatti con il nome di famiglia di Hermann Franke, padre fondatore dell'azienda. Nel corso del tempo questo riferimento è stato utilizzato per contrassegnare linee di prodotto anche molto diverse fra loro: una soluzione, che riflette una sensibilità per molti aspetti affine a quella giapponese

<sup>5</sup> Per queste considerazioni abbiamo fatto riferimento ai materiali contenuti nel *Franke Value Transfer Training*, strumento multimediale utilizzato dall'azienda per la formazione delle risorse umane. Lo sfondo teorico dell'approccio di Franke a questi temi è rappresentato dal testo di Heinz Kroehl, *Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert*, München, Verlag Vahlen, 2000.

<sup>6</sup> Le attività includono inoltre *Franke Coffee Systems*, settore che comprende un ampio programma di macchine da caffè automatiche.

della marca-ombrello (un *corporate name*, che abbraccia sotto la sua ala protettrice un arco particolarmente ampio di attività)<sup>7</sup>. Il legame persistente – per il tramite del *brand name* - con il padre fondatore dell'azienda sottolinea un'impronta familiare che tuttora si intende tenere viva, pur nel contesto di una mutata proprietà e di un'impresa che ha assunto nel tempo dimensioni e caratteristiche manageriali.

Il logo<sup>8</sup> - scritta "Franke" a caratteri maiuscoli di colore bianco su fondo a pianta rettangolare di colore rosso – riprende i colori della bandiera svizzera: per non lasciare alcun dubbio rispetto alla corretta decodifica, la pianta rettangolare è a sua volta suddivisa in tre bande verticali di forma quadrata<sup>9</sup>.

In alcune circostanze viene utilizzata l'immagine ravvicinata di una barra d'acciaio, su cui risulta impressa – a caldo - la scritta Franke. Le due soluzioni mettono in luce l'imprescindibile legame dell'azienda con il territorio e con la materia prima di cui sono fatti i suoi prodotti. Questi possono cambiare nei modelli, nelle caratteristiche, nelle tipologie: ciò che non viene mai meno è il rapporto con gli elementi e con i luoghi.

Del resto, il rosso è un colore ricco di forza e di energia: nella comunicazione Franke può rappresentare simbolicamente il calore del fuoco con cui viene forgiato l'acciaio, ma può anche essere associato ad altri significati, come la sensualità e la passione<sup>10</sup>. Le lettere bianche del *brand name* potrebbero invece metaforicamente rappresentare la luce dell'intelletto, chiamato ad imprimere il suo ordine, i suoi codici, la sua chiarezza, la sua forma, sull'incandescenza originaria della materia.

Il *pay-off*, in genere chiamato a svolgere una funzione di rinforzo psicologico e di garanzia rispetto all'universo valoriale evocato dal marchio, al quale viene di norma associato, non ha nella comunicazione Franke una collocazione univoca e precisa. Possiamo ipotizzare che la bandiera "svizzera" e il gioco cromatico del rosso e del bianco contenuti nel logo assumano di fatto il ruolo di "pay-off" visivo, assolvendo alle corrispondenti funzioni di rinforzo motivazionale nei confronti della marca.

Si estendono al codice cromatico le considerazioni che abbiamo suggerito a proposito del marchio aziendale: depliantistica, carta da lettere, materiale pubblicitario e promozionale sfruttano inequivocabilmente la forza del rosso, ponendo costantemente questo colore in relazione con il bianco della scritta Franke. Ciò avviene anche attraverso scelte grafiche di grande pulizia formale, che nell'impaginazione consentono di valorizzare come elemento comunicativo il gioco dei pieni e dei vuoti.

Accanto al rosso, viene spesso utilizzato il color "silver", con l'obiettivo di richiamare la "materia prima" – l'acciaio inox – con cui sono realizzati i prodotti dell'azienda<sup>11</sup>.

<sup>7</sup> cfr. Jean-Noël Kapferer, *Reinventare la marca*, Milano, Franco Angeli, 2002, pp. 17-22.

<sup>8</sup> Unione del segno grafico (*marchio*) e del fonema-segno (*logotipo*), che identificano l'impresa. Assieme al *codice cromatico* e al *lettering* sono gli elementi fondamentali dell'identità visiva. Per queste distinzioni cfr. Franco Achilli, "Dal simbolo al sistema: l'identità visuale dell'impresa", in Giampaolo Fabris (a cura di), *La comunicazione d'impresa. Dal mix di marketing al communication mix*, Milano, Sperling & Kupfer, 2003, pp. 295-323.

<sup>9</sup> Anche la pubblicità televisiva diffusa in Spagna da Franke conferma questo legame, mediante un *morphing*, che trasforma i colori del marchio aziendale nella bandiera della Svizzera. Lo spot è visionabile in Internet all'indirizzo <http://www.franke.es>

<sup>10</sup> Come ricorda Ferraresi, il rosso viene percepito in un lasso di tempo più breve ed è associato ad una sensazione di calore (circa 4 gradi in più rispetto al blu). Cfr. Mauro Ferraresi, *Il packaging*, Milano, Franco Angeli, 1999, p. 61.

<sup>11</sup> Notiamo, per inciso, che questo colore raccoglie attualmente i maggiori consensi da parte dei consumatori: molto apprezzato per il design degli interni, per gli impianti hi-fi e anche per la moda, l'argento si è rapidamente imposto anche in altri settori grazie alla sua connotazione modernista. Secondo il *Global Color Popularity Survey*, uno studio realizzato ogni anno da DuPont, leader mondiale nel settore delle vernici per automobili, più di un terzo dei veicoli che escono ogni anno dalle fabbriche di tutto il mondo sono di colore grigio metallizzato.

Il report con i risultati del 2004 può essere consultato in internet al seguente indirizzo: <http://automotive.dupont.com/en/pdfFiles/Color Popularity low res single pages.pdf>

Per quanto riguarda il **lettering**, nel logotipo l'azienda utilizza come font il Rockwell, un carattere con le grazie, mentre nella comunicazione a stampa avvicina questa soluzione con l'Arial, che è un carattere bastoni. Questa alternanza permette di combinare i valori di eleganza e raffinatezza, in genere associati ai caratteri con le grazie, e i valori di solidità, rigore, affidabilità, perfezione tecnologica ed attualità, che sono solitamente messi in relazione all'utilizzo di caratteri bastoni.

Uno sguardo infine alle **pubblicità a stampa** realizzate in Italia, solo per segnalare la costante presenza nel *visual* di ambienti arredati e concretamente vissuti: l'immagine focalizza l'attenzione sui sistemi per la cucina messi a punto da Franke, ma inserisce la presentazione del prodotto in un contesto più ricco, nel quale compaiono persone in movimento, pietanze in preparazione, complementi d'arredo di altre marche, a loro volta riferibili all'universo valoriale di Franke.

E' una soluzione decisamente più evoluta rispetto a quelle tradizionalmente utilizzate dalla aziende operanti nel settore della casa e dell'arredamento (in genere, le pagine pubblicitarie propongono *still-life* di grande effetto scenografico, ma di scarso impatto e di dubbia efficacia dal punto di vista della comunicazione). La scelta di Franke comporta infatti l'introduzione di un riferimento di tipo diacronico: lo sviluppo nel tempo di una storia, di una narrazione, di una dimensione che può assumere i toni della favola e della magia. Le immagini, anche per sfuggire alla staticità degli assi ortogonali, privilegiano le linee diagonali, conferendo un'impronta più dinamica alla presentazione del prodotto.



## 2. Vision, Mission, Core Values

La costruzione di una *visual identity* forte e attrattiva implica qualcosa di più impegnativo rispetto ad un generico obiettivo di notorietà: è un *processo olistico* nel quale la coerenza va cercata innanzitutto fra ciò che l'azienda dice (la promessa veicolata dai diversi segni grafici e dal logo) e ciò che l'azienda fa (i comportamenti concreti), dato che ogni occasione di contatto è fonte di esperienza per i suoi interlocutori. Per tutti questi motivi, la definizione del logotipo e degli altri elementi chiave della *visual identity* deve risultare coerente con la vision, con la mission e con i valori chiave, cui l'azienda ispira le scelte strategiche e manageriali e i comportamenti a livello operativo e gestionale. Esaminiamo dunque la **Vision** di Franke:

*We want  
to be the world's leading provider of  
intelligent systems that make food and coffee  
preparation a rewarding experience and  
offer hygiene as a comprehensive solution<sup>12</sup>.*

La prospettiva di Franke si allarga a una scala di tipo planetario. Una dimensione nella quale l'azienda intende operare offrendo soluzioni in una logica di servizio e di orientamento al cliente: la *vision* insiste sull'ottica di "sistema" che deve caratterizzare le soluzioni proposte per l'ambiente cucina, per la preparazione del caffè e per la cura dell'igiene personale, integrandola con il riferimento alla nuova dimensione dell'economia delle esperienze<sup>13</sup>, che acquista un ruolo centrale anche per la costruzione dell'identità aziendale. L'obiettivo è offrire prodotti non solo funzionali e di alta qualità, ma anche capaci di sollecitare tutti i cinque sensi.



A sua volta, la *Mission* di Franke segnala come interessi prevalenti e costitutivi "la qualità, l'innovazione e lo stile", definisce un'attitudine imprenditoriale focalizzata sull'essenziale e orientata a sviluppare nuove idee, capaci di anticipare le proposte dei principali *competitors*, specifica il ruolo di *partnership* che il nuovo cliente "prosumer"<sup>14</sup> è invitato ad assumere attraverso varie forme di coinvolgimento, identifica i valori chiave che caratterizzano la personalità dell'impresa:

*This is our clear mission:  
to be uncompromising when it comes to  
quality, innovation and style  
to focus on essentials and implement ideas  
faster and more effectively than anyone –  
anytime, anywhere  
to create added value for our customers and  
provide inspiration through innovation,  
making them true ambassadors of our brand  
to develop, through our core values of  
«bright», «energetic» and «dedicated»,  
a shared and living culture that makes  
winners of all our stakeholders<sup>15</sup>.*

Tra le righe il documento lascia trasparire una possibile fonte di tensione tra l'orientamento fortemente competitivo che guida l'azienda sul mercato e l'impegno a costruire all'interno "una cultura viva e condivisa": una doppia valenza, che rappresenta per altro un punto di forza, rendendo Franke un'azienda realmente

<sup>12</sup> Franke Identity Guidebook, p. 9.

<sup>13</sup> Cfr. Joseph Pine, James H. Gilmore, *L'economia delle esperienze*, Milano, Etas, 2000.

<sup>14</sup> Un cliente ibrido, che è insieme *producer* e *consumer*, produttore e consumatore dello stesso prodotto/servizio. Cfr. Alvin Toffler, *La terza ondata*, Milano, Sperling & Kupfer, 1987.

<sup>15</sup> Franke Identity Guidebook, p. 8.

“glocale”, capace cioè di “agire localmente, pensando globalmente”.

Ma l'aspetto più interessante ci sembra il percorso con cui sono stati identificati i valori chiave. Questo impegno ha preso l'avvio con una fase esplorativa e di ricerca, svoltasi nei primi mesi del 2003, nel corso della quale gruppi di lavoro, formati dal Management e da rappresentanti delle Divisioni, delle Unità di business, della Corporate Communication e delle Risorse Umane, si sono riuniti per identificare - con l'apporto di consulenti esterni - i valori chiave del Gruppo.

La metodologia seguita prevedeva una prima fase di riflessione sulle origini dell'azienda e sulle ragioni che hanno determinato il successo di Franke nel corso della sua storia<sup>16</sup>. Successivamente, i partecipanti sono stati invitati a proiettarsi verso il futuro, anticipando con l'immaginazione ciò che potrebbe diventare Franke nel 2008, considerando i prodotti, la reputazione, i clienti, gli elementi di vantaggio competitivo, le attitudini delle persone. Per identificare le caratteristiche future del brand, i partecipanti ai workshop sono stati invitati a lavorare con le analogie, associando gli aspetti distintivi e i valori di Franke - sempre riferiti al 2008 - a quelli di una persona, di un animale, di un'automobile, di un medium a stampa<sup>17</sup>.

E' emerso così un ricco *portfolio* di similitudini e di attributi, che sono stati classificati in tre categorie, a seconda che fossero riferibili all'ambito della visione e delle idee, all'area del dinamismo e del successo o, ancora, al campo dei risultati e dell'impegno. Questo processo ha permesso di identificare i tre *core values* aziendali, corrispondenti alle dimensioni della chiarezza (*bright*), dell'energia (*energetic*) e della dedizione (*dedicated*).

Il significato che Franke attribuisce ai tre valori è precisato di volta in volta in un breve testo - quattro o cinque frasi al massimo - dal forte contenuto emozionale. L'azienda associa inoltre la *parte testuale* ad *immagini* di grande effetto, selezionate non in chiave decorativa ed accessoria, ma per la loro capacità di integrare e arricchire di ulteriori sensi il contenuto verbale del messaggio. In coerenza con l'accento sulla dimensione “esperienziale” inserito nella vision, le metafore visive e il linguaggio dell'analogia cercano di trasferire, assieme ai valori e ai principi, anche il particolare *mood*, che caratterizza l'identità aziendale<sup>18</sup>. Così, la *chiarezza* è associata allo sguardo di uno skipper, l'*energia* al corpo di una giovane lottatrice in posizione di attacco, la *dedizione* all'immagine di tre alpinisti che risalgono una montagna di neve con il vento contrario. Di seguito, segnaliamo i contenuti delle tre aree valoriali<sup>19</sup>:



#### **Bright**

*For us «bright» means: Keeping our wits about us. Thinking ahead and seizing opportunities. Recognizing and focusing on essentials. Having the will and wit to find the best solutions and make the right decisions. Sharing ideas to create something new and unique. Thinking in solutions, not problems. Treating ourselves and others with humour and respect.*

<sup>16</sup> Questa prima fase può essere assimilata al processo di “autovalutazione”, proposto da Schein come chiave per accedere alla dimensione tacita e inespressa della cultura organizzativa.

<sup>17</sup> Sull'apporto che immagini e metafore possono offrire come strumenti per progettare e gestire le organizzazioni, cfr. Gareth Morgan, *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Milano, Franco Angeli, 1994, pp. 389-414.

<sup>18</sup> A questo scopo è stata anche realizzata un'animazione visiva (*Moodanimatic*), che propone immagini, atmosfere, sensazioni, riferibili ai valori chiave e alla *corporate identity* di Franke.

<sup>19</sup> I testi che seguono sono tratti dal *Franke Identity Guidebook*, pp. 13-17.



**Energetic**

For us «energetic» means: Being quick and clear-cut in our thinking and actions. Having the staying power to realize ideas and plans, and achieve goals. Resolutely going our own way with a firm step. Not being deflected from our goals by the frantic pace of daily life or temporary setbacks. Developing personally and fostering others through positive thinking and dynamism.



**Dedicated**

For us «dedicated» means: Taking responsibility and building confidence. Having the commitment and enthusiasm to create a successful future together. Going the extra mile. Giving a lead – in passion as well as position. Keeping both feet firmly on the ground. Pitching in and helping out. Being a friend and role model to others.

### 3. L'impresa si racconta

Un primo sommario bilancio consente di riconoscere il filo della continuità nella relazione che lega gli artefatti comunicativi (*visual identity*) alle espressioni dichiarate (*vision, mission, valori chiave*). Si tratta a questo punto di capire in che misura questi riferimenti si raccordano al nucleo profondo della cultura aziendale. È qui che si incontrano gli assunti di base, cioè i valori che si sono sedimentati nel corso del tempo, attraverso la condivisione e la “trasfigurazione mitica” di esperienze potenzialmente critiche, che l'azienda è riuscita a superare con successo. Tali assunti, spesso inconsci e dati per scontati, rappresentano per le persone le fonti delle norme, dei valori e dei comportamenti: i percorsi di cambiamento organizzativo e l'evoluzione della Corporate identity non possono dunque far leva su valori dissonanti rispetto all'impronta genetica della stessa organizzazione<sup>20</sup>.

La comprensione degli strati profondi di una cultura organizzativa è però un'operazione complessa e delicata, anche per le peculiari caratteristiche dell'oggetto d'indagine. Come nota Luciano Gallino,

*Un'organizzazione produttiva è un sistema cognitivo distribuito [...] Le innumerevoli molecole di conoscenza esplicita e implicita che lo formano stanno sia nella memoria delle persone, pur nei casi in cui non ne siano consapevoli, sia negli archivi, dossier, classificatori, files di ogni reparto, divisione, officina o ufficio – non solo in quello della direzione generale o del CdA. Non meno essenziali sono le particolari relazioni che si sono stabilite fra le tante molecole cognitive: sono infatti esse che fanno la differenza tra una congerie caotica di elementi e un sistema funzionante<sup>21</sup>.*

Ci limitiamo dunque a suggerire alcune indicazioni, che prendono spunto dal lavoro svolto nei workshop.

<sup>20</sup> Secondo Edgar Schein la cultura di un'azienda si articola in tre livelli: *artefatti*, cioè strutture e processi organizzativi visibili (es. *visual identity*, architettura degli uffici); *norme comportamentali e valori dichiarati*, cioè affermazioni esplicite relative a *vision* e valori chiave, *mission* e strategie aziendali; *assunti taciti e condivisi*, che costituiscono nel loro insieme la “zona grigia” dell'organizzazione, quella in cui si sono sedimentati nel tempo concezioni e pensieri di base, che orientano – spesso in maniera inconscia - le decisioni e i comportamenti abituali. Cfr. Edgar Schein, *Culture d'impresa*, cit.; su questi temi cfr. anche Hatch, *Teoria dell'organizzazione*, cit., pp. 193-229.

<sup>21</sup> Luciano Gallino, *La scomparsa dell'Italia industriale*, Torino, Einaudi, 2003, p. 75.

Consideriamo l'autovalutazione dei fattori critici di successo: tra le voci segnalate dagli uomini di Franke troviamo *la velocità, il coraggio e la decisione, l'apertura al cambiamento, la capacità di cogliere le opportunità*, ma anche *la professionalità delle persone, la ricerca dell'essenziale, l'indipendenza finanziaria, la capacità di tenere i piedi per terra*. La cultura organizzativa di Franke sembra dunque trovare un punto di equilibrio in un dinamico mix di ambizione e di realismo.

Franke è un'azienda legata al territorio elvetico, che ha tuttavia saputo aprirsi alla nuova dimensione del mercato globale, facendo propria la formula organizzativa della rete: si configura dunque come un sistema di "nodi" vitali, posti costantemente in connessione fra loro, ma dotati anche di un livello significativo di autonomia organizzativa e gestionale. Questo vale in particolare per le *subholding* come Franke Italia, veri e propri centri di gravità, capaci di decisioni autonome e in grado non solo di intervenire sulle scelte strategiche del Gruppo, ma anche di influire sugli *assets* valoriali, fino a configurare una vera e propria fusione di culture.

Come osserva Schein, la cultura di un'organizzazione è radicata nelle culture nazionali in cui essa opera<sup>22</sup>. Da questo punto di vista, valori come la precisione, l'attenzione per la qualità, la correttezza nei rapporti interpersonali, che definiscono tradizionalmente il *background* culturale della popolazione elvetica, sono sicuramente elementi portanti della cultura organizzativa di Franke<sup>23</sup>.

D'altro canto, la proiezione internazionale del Gruppo ha richiesto necessariamente un allargamento del "ventaglio delle opzioni" inizialmente disponibili. Nel solco originario sono così entrati nuovi riferimenti valoriali, per i quali è risultato vitale l'apporto del management della filiale italiana, che ha inserito specifici contributi nel segno dell'innovazione tecnologica, della creatività e del design. In particolare, Franke Italia risente della particolare atmosfera che si respira nel Nordest del nostro Paese: un'area che "sul concetto di servizio, eccellenza ed efficienza tecnologica, da sempre ha edificato le sua ricchissima cultura produttiva"<sup>24</sup>. Questa sensibilità, capace di coniugare la funzionalità del prodotto con il suo contenuto estetico e percettivo, ha trovato un terreno di elezione nella proiezione internazionale del Gruppo Franke.

Il risultato è una sintesi esemplare di apporti diversi: l'ordine e il senso della misura, tipicamente svizzeri, si fondono con il saper fare e con il senso del prodotto, tipicamente italiani. Non a caso il design di Franke manifesta una spiccata predilezione per il minimalismo e la tecnologia risponde sempre a criteri di massima praticità. Un discorso che vale anche per gli strumenti della *visual identity*, che, come abbiamo visto, pongono l'accento sulla semplicità grafica e sull'equilibrio compositivo.

Un altro aspetto da considerare è la fedeltà all'acciaio, inteso come elemento distintivo dell'identità aziendale: un riferimento simbolico importante, perché si tratta di un materiale pesante, che richiama alla mente una visione "prometeica" del lavoro umano.

Di questa visione resta traccia nella storia dell'azienda, che ha saputo reagire alle svolte di mercato ogni volta con grande pragmatismo: da questo punto di vista, anche l'orientamento al marketing, cioè la capacità di leggere con largo anticipo le attese dei consumatori, rientra sicuramente nei parametri che definiscono le basi della cultura organizzativa di questa impresa.

---

<sup>22</sup> Schein, *Culture d'impresa*, p. 52.

<sup>23</sup> Qui lavoriamo sull'ipotesi, suggerita da Hofstede, ma ripresa anche da Ferraresi e da Morace, che gli elementi simbolici, culturali e comunicazionali, che identificano una nazione oppure un "luogo" dotato di una particolare impronta valoriale, influenzino con le loro caratteristiche anche le marche e le culture aziendali che nello stesso terreno affondano le proprie radici. Cfr. Geert Hofstede, *Cultures and Organizations. Software of the mind*, London, Mc Graw-Hill, 1991; Ferraresi, *Pubblicità e comunicazione*, Roma, Carocci, 2002, pp. 189-227; Francesco Morace, *La strategia del colibrì. La globalizzazione e il suo antidoto*, Milano, Sperling & Kupfer, 2001.

<sup>24</sup> Morace, *Estetiche italiane. Le 6 tendenze del Made in Italy e la loro presenza nel mondo*, Milano, Scheiwiller, 2003, p. 86.