

CAPITANI CORAGGIOSI A DICIASSETTE ANNI A CAPO DELL' AZIENDA

Cosenza IL FUNZIONARIO dell' Isveimer, l' istituto per il credito a medio termine nel Mezzogiorno, si mostrò quasi seccato. Aspettava di ricevere un manager con anni di esperienza per trattare una pratica così delicata. E invece si trovò davanti un giovane, giovanissimo imprenditore, che mostrò però di avere idee chiare e forza per affermarle. Il primo impatto nei rapporti esterni all' azienda, racconta Francesco Dodaro, 25 anni ancora da compiere, amministratore del Salumificio Dodaro e delle controllate Eurocarni e Maranese Carni, è stato spesso il più difficile da gestire: ho dovuto sempre dimostrare non solo di avere professionalità e competenza, ma ho dovuto sempre superare una sorta di esame personale. Trattare con direttori di banche, avere a che fare con clienti importanti... Di primo acchito mi trattavano come si può trattare un ragazzino, magari mi chiedevano come mai ero andato io e non un mio fratello più grande che neppure ho, si aspettavano sempre di incontrare almeno un quarantenne. Alla fine ho sempre ricevuto attestati di stima e di simpatia. Calzoni corti E non fu facile neppure affermarsi all' interno dell' azienda. In molti lo avevano visto bambino, girare con i calzoni corti. Si è dovuto così imporre una divisa caratteriale: modi spicci, poche parole. E soprattutto ore e ore di lavoro, dall' alba a notte fonda, proprio in una età in cui si avrebbe voglia solo di uscire la sera per divertirsi. Tutto questo perché la storia di Francesco Dodaro inizia con una tragedia familiare, l' assassinio del padre ad opera del racket delle tangenti, che lo costrinse a occuparsi degli affari di famiglia quando era ancora imberbe. Era il 18 dicembre 1982. Mario Dodaro, che nel 1968 con tre fratelli aveva costituito una società e aveva costruito il Salumificio di Castrolibero dove vengono prodotti i salumi tipici calabresi, tornava a casa dopo alcuni incontri con colleghi industriali e una capatina nella sede del Cosenza Calcio di cui era appassionato dirigente. Una commando di sicari gli stroncò la vita, proprio mentre Francesco apriva il portone di casa. Mario Dodaro era stato l' artefice del successo dell' azienda, dimostrando un approccio innovativo nella gestione delle macellerie e nell' approvvigionamento della carne. Il successo dell' azienda aveva facilitato anche il successo personale: Mario Dodaro era un personaggio in vista in città ed era uno dei più noti imprenditori della provincia. Ma era anche un uomo che, proprio perché si era fatto da sé, rifiutava i compromessi e soprattutto aveva sbattuto la porta in faccia agli uomini del racket che erano andati a chiedergli duecento milioni di lire come acconto per la sua sicurezza. Fu un trauma per la famiglia e per l' azienda. Mi ha lasciato una eredità morale, dice oggi Francesco Dodaro parlando del padre, che mi dà la forza per andare avanti. Lavoro e dimentico che cose del genere possano capitare. La scomparsa improvvisa e tragica di Mario Dodaro provocò un duro colpo al salumificio. Fu una crisi dai due volti: interna perché venne a mancare la direzione dall' azienda; esterna per la riluttanza dei clienti a saldare i loro debiti. Problemi enormi per il giovanissimo Francesco che aveva appena compiuto i 17 anni e frequentava il quarto anno al liceo scientifico. Francesco Dodaro però si rimboccò le maniche e diede una accelerata alla propria vita. Si ritirò dalla scuola ma nel luglio successivo conseguì la maturità da privatista. Si iscrisse all' Università della Calabria, facoltà di Scienze Economiche e Sociali (gli mancano tre esami per conseguire la laurea) e ottenne di poter frequentare a Modena un corso di nove mesi per quadri intermedi amministrativi in modo da avere gli strumenti per affiancare in azienda l' amministratore. Un master di due mesi presso la Ciam, una cooperativa di secondo livello che si occupa proprio di salumi ed insaccati, gli fornì le prime competenze specifiche. Riuscire a sostituire mio padre era difficile, afferma Francesco Dodaro, e fu importante l' appoggio dei vecchi dipendenti per non far crollare l' azienda. Allora e in occasione di un altro grosso momento di crisi, nel 1987. Francesco Dodaro diventa così amministratore delle società del piccolo gruppo. Capisce però che c' è bisogno di un riassetto per mettersi al riparo da altre crisi. Entra nel mercato del catering, investendo nel settore del raffreddamento; all' interno viene avviato un progetto di qualità totale che coinvolge tutti i dipendenti. Sono iniziative che rafforzano il Salumificio Dodaro nella sua posizione di leader nel settore in tutta la Calabria mentre si comincia piano piano a guardare a mercati contigui. C' è una forte crescita dell' azienda. I dipendenti del Salumificio diventano 53 (erano 14 nel 1982) a cui si aggiungono i 15 della Eurocarni (la Maranese Carni diventa la finanziaria di famiglia). Anche il fatturato cresce: 14 miliardi alla fine del 1989 contro i 4 per il salumificio e i 3,5 per la Eurocarni del 1982. Ma la struttura non era in grado di gestire la crescita. Ecco così l' accordo con la Sda Bocconi di Milano che manda in Calabria un gruppo di esperti per una diagnosi del sistema aziendale. Vengono individuati i punti di forza (prodotti tipici, know-how nel produrre salumi e salsicce, sinergie tra l' area catering e l' area carni), e proposte le soluzioni per quelli deboli in un' ottica di sviluppo a medio termine. Con il 1990 la Dodaro cambierà. All' amministratore unico si affiancheranno dei responsabili per ogni area strategica (salumi, carni, catering) e dei responsabili a cui saranno affidati settori delicati come il controllo di gestione. Abbiamo pensato a una industria moderna in grado di competere in un mercato più vasto, afferma Francesco Dodaro, anche se ci troviamo in Calabria e dobbiamo quotidianamente fare i conti con mille problemi. E Francesco Dodaro si prepara a dare battaglia: Qui abbiamo problemi che altre aree del paese non hanno, problemi di mercato del lavoro perché altrove è possibile scegliere tra persone di diversa esperienza in ogni settore, problemi di sbocchi per il prodotto, problemi di mercati finanziari che si dimostrano poco sensibili alle iniziative private (le banche non valutano il progetto ma la solidità patrimoniale, la stessa Isveimer ha voluto una ipoteca sul fabbricato). E poi ci sono gli enti locali che non hanno alcuna attenzione per l' impresa. In essi vige la cultura del favore, per cui dobbiamo chiedere per cortesia anche una semplice autorizzazione sanitaria. La linea silana Altri problemi? Francesco Dodaro sorride, dribbla la domanda, parla dei salumi della linea silana, come si facevano un tempo sulla grande montagna calabrese, e del prosciutto dolce che ha più mercato di quello calabrese salato, spiega gli accordi con le aziende di Modena dove manda a stagionare i prosciutti calabresi quando le celle del suo stabilimento non riescono a contenerli più. Di clan, di racket, di ' ndrangheta preferisce non parlare. Il prezzo così alto che la sua famiglia ha pagato però non gli ha fatto gettare la spugna.