



Unione europea  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI  
DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE  
ATTIVE E PASSIVE DEL LAVORO

**fse** per il tuo futuro  
Programmi operativi nazionali  
per la formazione e l'occupazione



Research Paper

ISFOL

Oltre la crisi: fattori di successo delle  
Pmi nel Mezzogiorno

a cura di Pierluigi Richini

**ISFOL**  
ISTITUTO PER LO SVILUPPO DELLA  
FORMAZIONE PROFESSIONALE  
DEI LAVORATORI

ISSN 2281-499X

Collana Isfol Research Paper | numero 5 - marzo 2013 | [www.isfol.it](http://www.isfol.it)

La collana **Isfol Research Paper** raccoglie elaborati a carattere tecnico-scientifico su temi di interesse istituzionale. I testi della collana, che sono sottoposti a *peer review*, rappresentano esiti di studi o analisi in corso d'opera e vengono contestualizzati in un esplicito quadro tematico/metodologico.

*L'Isfol, Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori, è un Ente pubblico di ricerca che opera nel campo della formazione, del lavoro e delle politiche sociali.*

*Svolge attività di studio, consulenza ed assistenza tecnica, ponendosi a supporto del ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, così come delle altre istituzioni nazionali, regionali e locali che intervengono nei sistemi del mercato del lavoro, dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita e dell'inclusione sociale.*

*L'Istituto collabora con organismi sia pubblici che privati, fa parte del Sistema Statistico Nazionale e svolge il ruolo di assistenza tecnico-scientifica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo. L'Isfol è Agenzia nazionale Lifelong Learning Programme, programma settoriale Leonardo da Vinci.*

**Presidente:** *Pier Antonio Varesi*

**Riferimenti:**

Corso d'Italia, 33  
00198 Roma  
Tel. +39.06.85447.1  
web: [www.isfol.it](http://www.isfol.it)

La Collana *Isfol Research Paper* è curata da *Isabella Pitoni*  
Responsabile Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica

**Coordinamento editoriale:**

*Valeria Cioccolo*

**Editing:** *Anna Nardone*

**Contatti:** [editoria@isfol.it](mailto:editoria@isfol.it)

Il paper raccoglie i risultati di una ricerca realizzata dall'Isfol, Struttura Sistemi e Servizi Formativi (Responsabile Domenico Nobili). La ricerca è stata finanziata dal Fondo sociale europeo nell'ambito dei Programmi operativi nazionali a titolarità del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali "Governance e azioni di sistema" (Ob. Convergenza) e "Azioni di sistema" (Ob. Competitività Regionale e Occupazione), Asse Adattabilità, Obiettivo specifico 1.4, Progetto "Formazione e impresa formativa", attività 2, in attuazione dei Piani Isfol di competenza della Direzione Generale Orientamento e Formazione professionale.

Il Gruppo di lavoro Isfol, è costituito da *Davide Premutico* e *Pierluigi Richini* (coordinatore). Hanno collaborato, in qualità di esperti, *Marco Accorinti* e *Anna Tancredi*.

Il volume è a cura di *Pierluigi Richini*.

Sono autori del testo: *Marco Accorinti* (parr. 2.1, 2.4, 2.5, 2.7 e 2.10), *Davide Premutico* (parr. 3.1, 3.2, 3.3, 4.2, nota metodologica), *Pierluigi Richini* (cap. 1, parr. 3.1 e 4.1), *Anna Tancredi* (parr. 2.2, 2.3, 2.6, 2.8, 2.9 e 3.3).

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e *non necessariamente riflettono la posizione dell'ente*.

Copyright (C) [2013] [ISFOL]

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Condividi allo stesso modo 3.0. Italia License.  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/it/>)



ISBN 987-88-543-0259-4



## ABSTRACT

### OLTRE LA CRISI: FATTORI DI SUCCESSO DELLE PMI NEL MEZZOGIORNO

Il paper presenta i risultati di un'indagine qualitativa condotta dall'Isfol attraverso lo studio di 10 casi aziendali (imprese di piccole dimensioni ubicate nelle Regioni del Sud che hanno evidenziato una buona capacità di posizionamento sui mercati di riferimento nonostante la crisi), al fine di contribuire ad una prima identificazione di politiche a sostegno dello sviluppo organizzativo e della competitività delle piccole imprese di settori produttivi tradizionali nel Mezzogiorno del Paese.

Emerge un quadro caratterizzato da una particolare attenzione alla gestione delle risorse umane, secondo modelli peculiari e adhocatici, da una netta vision della posizione che l'impresa occupa nel mercato e dalla valorizzazione delle specificità della storia dell'azienda e dell'imprenditore, anche in relazione al territorio.

Si evidenzia inoltre la generale capacità di queste imprese di saper lavorare in penuria (di risorse, materiali, infrastrutture, finanziamenti...), riuscendo comunque a ottimizzare ciò di cui dispongono e apprendendo ad affrontare in modo competente nuove situazioni di difficoltà. Questa capacità può aver dunque aumentato il grado di resilienza di queste imprese, ovvero la forza di superare le difficoltà e le crisi migliorando addirittura la propria posizione.

Il paper è rivolto agli operatori della formazione continua e dello sviluppo locale, delle parti sociali e delle loro espressioni bilaterali e territoriali, delle Regioni e delle altre istituzioni attive nello sviluppo dei sistemi di impresa.

### BEYOND THE CRISIS: SUCCESS FACTORS OF SMEs IN SOUTHERN ITALY

*The Paper presents the results of a qualitative study carried on by Isfol through the analysis of 10 case studies (small enterprises, located in the southern regions of Italy, that showed good market positioning capability despite the crisis). The aim of the study is to identify policies to support organizational development and competitiveness of small businesses in traditional production sectors in the South of Italy.*

*The main results show a focus on human resources management according to specific adhocatic models, a clear vision of the position that the company holds in the market and the enhancement of the history of the company and the entrepreneur, in relation to the territory.*

*The study also highlights the general ability of these companies to work in shortage (of resources, materials, infrastructures, financing ...), optimizing what they have and learning to deal with new difficult situations in a competent manner. This ability may have therefore increased the degree of resilience of these companies, or the strength to overcome the difficulties and crises even improving its position.*

*The Paper is addressed to operators of continuing education and local development, social partners and their bilateral and territorial expressions, Regions and other institutions active in the growth of enterprise systems.*



*Parole chiave: resilienza, imprenditori, formazione continua*

*Keywords: resilience, entrepreneurs, continuing training in enterprises*

**PER CITARE IL PAPER:** ISFOL, Richini P. (a cura di), *Oltre la crisi: fattori di successo delle Pmi nel Mezzogiorno*, Roma, Isfol, 2013 (Isfol Research Paper, 5)



## INDICE

Technical Summary .....	6
1 Le ragioni di un'indagine qualitativa sulle imprese di minori dimensioni nel Mezzogiorno .....	7
2 I case study aziendali .....	11
2.1 Barbetta Industria Abbigliamento Srl .....	12
2.2 Bawer SpA .....	19
2.3 Giacinto Callipo Conserve Alimentari SpA .....	26
2.4 Condor Group .....	36
2.5 D'Urzo Domenico Distribuzione Srl .....	41
2.6 Detamobili Srl .....	46
2.7 Dolfin Industria dolciaria SpA .....	55
2.8 Hydros Snc .....	64
2.9 PosData System Srl .....	74
2.10 Pro.Mecc. Srl .....	78
3 Fattori di eccellenza e criticità: lettura trasversale dei casi .....	87
3.1 I modelli organizzativi prevalenti e la gestione del personale .....	87
3.2 La dimensione culturale dell'imprenditore e dell'impresa .....	91
3.3 Organizzazioni resilienti: un costrutto interpretativo .....	92
4 Conclusioni: verso la definizione di un modello di supporto della competitività delle Pmi del Sud Italia .....	97
4.1 Le politiche di sostegno alle Pmi nell'economia globalizzata .....	97
4.2 Indicazioni per la definizione di politiche di sostegno delle imprese di minore dimensione del Mezzogiorno .....	104
Allegati .....	108
Riferimenti bibliografici .....	121



## TECHNICAL SUMMARY

Nella seconda metà del 2010 l'Isfol ha condotto un'indagine qualitativa attraverso lo studio di 10 casi aziendali (imprese di piccole dimensioni ubicate nelle Regioni del Sud), al fine di contribuire ad una prima identificazione di politiche a sostegno dello sviluppo organizzativo e della competitività delle piccole imprese di settori produttivi tradizionali nel Mezzogiorno del Paese.

Con l'indagine si è cercato di evidenziare, a partire dall'osservazione, modalità specifiche e "situate" delle piccole imprese del Meridione per far fronte alle difficoltà di mercato e garantire percorsi di crescita. Il Report illustra i risultati ottenuti e, anche a seguito di analisi delle politiche europee in favore dello sviluppo organizzativo delle imprese di piccole dimensioni, fornisce indicazioni e orientamenti per la definizione di politiche di sostegno dei territori.

Il primo capitolo introduce alle motivazioni dell'indagine, sia rispetto alla più generale necessità di creare un patrimonio informativo sulle imprese di minori dimensioni del Mezzogiorno che all'integrazione con altre ricerche, monitoraggi ed iniziative conoscitive sui temi dello sviluppo organizzativo e della formazione continua prodotte o in corso di realizzazione presso la *Struttura Sistemi e Servizi Formativi* dell'Isfol.

Il secondo capitolo fornisce le schede individuali relative ad ogni singola impresa studiata. Ogni scheda comprende: una parte introduttiva e di storia dell'impresa; le principali caratteristiche del quadro economico e strategico in cui l'azienda è inserita; le strategie di mercato adottate per competere sui mercati locali, nazionali ed esteri; gli aspetti fondamentali di carattere gestionale ed organizzativo; un approfondimento sul clima organizzativo, gli stili di leadership e le modalità di gestione del personale; l'evidenziazione dei punti di forza dell'impresa. Dove possibile sono state incluse alcune foto che sono apparse ai ricercatori rappresentative del cambiamento intercorso nell'impresa – laddove si sia in presenza di una storia aziendale sufficientemente lunga e significativa –, con particolare riferimento agli avanzamenti tecnologici perseguiti.

Il terzo capitolo offre una lettura trasversale dei casi analizzati, con particolare riferimento ai modelli organizzativi prevalenti, alle modalità di gestione del personale e alla dimensione culturale dell'imprenditore e dell'impresa. Inoltre, si è offerta una possibile interpretazione delle imprese come *organizzazioni resilienti*, trasponendo il costrutto di *resilienza* originato in campo psicologico a quello delle organizzazioni produttive e di lavoro. Tale modellizzazione ha consentito di individuare specifiche connotazioni della resilienza nei casi osservati.

Il quarto capitolo, conclusivo, individua in un primo paragrafo alcune politiche che, in alcuni Paesi avanzati, coniugano in modo integrato la promozione della formazione continua con l'adozione di modelli di organizzazione, lo sviluppo dell'innovazione con l'attenzione alla salute e alla sicurezza nei luoghi di lavoro. Con il secondo paragrafo sono quindi fornite alcune indicazioni per la definizione di politiche a sostegno delle imprese di minori dimensioni del Mezzogiorno.

In allegato sono fornite le note metodologiche relative all'impianto dell'indagine e sono riportati gli strumenti di rilevazione utilizzati.



## 1 LE RAGIONI DI UN'INDAGINE QUALITATIVA SULLE IMPRESE DI MINORI DIMENSIONI NEL MEZZOGIORNO

Come è noto, la crisi sta acuendo alcune debolezze strutturali del Sistema Paese che si ripercuotono in particolare sulle imprese di minori dimensioni. Le politiche che regolano il prelievo e l'impiego delle risorse in favore dello sviluppo della competitività risultano essere carenti, soprattutto se paragonate con quelle di altri Paesi avanzati. I servizi che dovrebbero fornire un ambiente "sano" per la crescita delle imprese – i servizi di trasporto delle merci e delle persone, i sistemi locali dell'istruzione e della formazione, la disponibilità della banda larga, il controllo della legalità ecc. – risultano essere in alcuni casi poco sviluppati e in alcune regioni del Paese rappresentano un severo handicap. Recenti indagini dell'Isfol sulle microimprese<sup>1</sup> evidenziano come tali realtà nel Mezzogiorno (ma anche nel Centro e nel Nord dell'Italia) risentano pesantemente di alcuni cambiamenti negativi enfatizzati dalla crisi, come – in ordine decrescente – l'incertezza dei tempi di pagamento, la difficile competizione contro chi si avvale di lavoro nero, il peso crescente della gestione amministrativa, la difficoltà ad individuare produzioni specializzate per competere, le barriere all'accesso al credito, il complesso riorientamento delle competenze dei collaboratori verso le nuove esigenze impresse dai mercati.

La frammentarietà di condizioni e di *policies* nelle diverse aree del Paese costituisce inoltre un freno all'individuazione di pratiche che, pur nella loro eccellenza, possano essere immediatamente trasferibili in contesti diversi per storia, cultura e sistemi. Situazione che richiede, quindi, una diversa impostazione, che valorizzi la comprensione degli elementi produttivi, organizzativi, culturali e sociali di aree territoriali autonomamente rappresentabili.

La presente ricerca si iscrive nell'ambito di tale approccio metodologico, teso a comprendere e valorizzare esperienze utili per progettare e gestire politiche adeguate ai contesti. Si è in particolare inteso verificare la possibilità di individuare nuove modalità di sostegno alle imprese di piccole dimensioni del Sud, *a partire dall'osservazione*, negli stessi territori, di casi esemplari, con un focus particolare sui sistemi di gestione delle risorse umane e di creazione e gestione della conoscenza.

In tal senso la ricerca rappresenta un importante "tassello" del quadro informativo che la *Struttura Sistemi e Servizi formativi* dell'Isfol va costruendo ed aggiornando per sostenere i *policy makers* e gli attori istituzionali, economici e sociali nella definizione di modelli e strumenti in favore di questo specifico tessuto produttivo. Le indagini più recenti riguardano:

- i possibili strumenti di supporto allo sviluppo delle competenze dei titolari di microimprese che operano nei territori dell'obiettivo Convergenza<sup>2</sup>
- i modelli innovativi di formazione dei titolari e dei manager di impresa<sup>3</sup>
- le esperienze di formazione all'imprenditorialità<sup>4</sup>

---

1 Ci si riferisce all'indagine "Politiche, modelli e strumenti per lo sviluppo delle competenze dei titolari delle microimprese" realizzata nel periodo 2010-2011 nell'ambito del Pon Fse Asse Adattabilità, Ob. 1.4, Progetto "Anticipazione e gestione dei cambiamenti a sostegno della competitività dell'impresa e delle competenze dei lavoratori".

2 I risultati dell'indagine sono riportati in Barricelli D., Premutico D., Richini P. (2011).

3 I risultati dell'indagine sono illustrati in Isfol (2011).

4 È in corso l'analisi di casi di educazione all'imprenditorialità nell'ambito dell'attività denominata "Promozione di strumenti per



- il monitoraggio delle attività formative cofinanziate dai Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua
- le politiche a supporto dello sviluppo delle competenze e dell'organizzazione del lavoro in alcuni Paesi europei<sup>5</sup>
- la promozione di piani di sviluppo delle imprese nelle esperienze di integrazione programmatica ed operativa delle risorse in favore della formazione continua<sup>6</sup>.

I risultati fin qui ottenuti hanno evidenziato la necessità di tracciare, sul piano qualitativo, una rappresentazione delle caratteristiche di quelle imprese del Mezzogiorno che, pur a fronte di una forte crisi recessiva, hanno saputo farvi fronte, verificandone i modelli gestionali e, quindi, le possibili azioni a supporto.

Nella definizione dell'impianto di ricerca si è partiti da modelli di politiche di sostegno elaborate in Paesi del Nord Europa, quali il modello britannico di *Investors in People* (Iip), caratterizzato da un approccio di welfare leggero nei confronti delle imprese e del loro management. Altre politiche riferite a differenti Paesi dell'UE e a livello internazionale sono riprese nel capitolo conclusivo, al par. 4.1.

L'approccio tiene anche conto, nella modalità e nei termini, delle indicazioni formulate dall'Unione europea, attraverso il Green Paper *Partnership for a new organization of work*. Già nel 1997, infatti, l'Unione segnalava la necessità che le imprese si dotassero di strumenti volti a promuovere l'integrazione tra nuove tecnologie e modelli innovativi di organizzazione del lavoro, quali:

- a) la riduzione/contenimento dei livelli gerarchici
- b) l'estensione di forme di lavoro in team
- c) la creazione di gruppi interfunzionali per l'attività di *problem solving*
- d) il coinvolgimento dei lavoratori e delle loro organizzazioni
- e) l'introduzione di sistemi di suggerimenti dal basso
- f) la costruzione di ruoli di polivalenza e competenza
- g) la *job rotation* (con affiancamento nelle fasi iniziali)
- h) la valutazione periodica della *performance* individuale
- i) incentivi all'apprendimento e allo sviluppo di nuove competenze.

Tale approccio è stato ulteriormente arricchito, negli anni, da numerose evidenze di ricerca, così come elevata è la condivisione sull'assunto che buona parte degli strumenti per l'innovazione organizzativa sopra elencati sono di pertinenza dei manager dell'impresa – in riferimento alle specifiche azioni di promozione, facilitazione, presidio ecc. cui tali figure assolvono quotidianamente – e dei titolari nei casi delle imprese di minori dimensioni.

L'assunto fondamentale dell'indagine risiede nella convinzione che le politiche pubbliche debbano

---

la formazione all'imprenditorialità e alla managerialità, in stretta relazione ai piani di sviluppo economico dei territori" (Pon Fse 2012, Asse Adattabilità, Ob. spec. 1.4, Progetto "Formazione e impresa formativa", Attività 2.

5 Alcune *policies* sono riportate in Richini P., *Modelli di policy in alcune realtà europee* (2012). Uno specifico approfondimento di ricerca è previsto da un'indagine Isfol, tuttora in corso, sui modelli di *policy* orientati allo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione del lavoro nelle imprese di piccole dimensioni nel Regno Unito, In Francia e in Spagna.

6 Si veda in proposito Premutico D., Richini P. (2012). Attualmente sono in corso attività di monitoraggio e di assistenza alle esperienze di integrazione promosse dalla Provincia di Genova e dalla Regione Emilia-Romagna.





sostenere lo sviluppo di modelli di crescita delle imprese – in termini di organizzazione del lavoro, di gestione delle risorse umane, di sviluppo delle competenze – attraverso la facilitazione di percorsi di formazione e di apprendimento sul lavoro di figure chiave (imprenditori, dirigenti e quadri, professional interni ed esterni alle imprese), figure che presidiano l'implementazione dell'innovazione e lo sviluppo di forme e pratiche di organizzazione del lavoro coerenti con le nuove sfide dei mercati.

Con l'indagine si è cercato quindi di evidenziare modalità specifiche e "sitate" delle piccole imprese del Meridione per far fronte alle difficoltà di mercato e garantire percorsi di crescita, in riferimento ai seguenti elementi:

- modelli con cui è perseguita la competitività e l'adattamento alle esigenze di mercato
- modalità di organizzazione del lavoro
- pratiche di gestione delle risorse umane
- modalità di informazione e partecipazione dei lavoratori agli obiettivi strategici dell'impresa
- modelli di creazione e condivisione della conoscenza sul lavoro
- ruolo e competenze dei manager e dei professional (interni ed esterni alle imprese) nello sviluppo e nell'implementazione di innovazioni.

La rilevazione si è fondata sull'identificazione di imprese private di piccole/medie dimensioni, del comparto manifatturiero, non appartenenti a gruppi industriali con sedi in altre parti di Italia o d'Europa, allocate – sia per la sede legale sia per l'attività produttiva – nelle regioni del Sud Italia, e che hanno mostrato nel tempo una buona capacità adattiva nei confronti dei cambiamenti di mercato e delle situazioni di crisi.

Sul piano metodologico (si veda in particolare la Nota metodologica) si è privilegiato, oltre a rilevazioni propedeutiche a mezzo questionario, lo strumento dell'intervista al titolare dell'impresa e, ove possibile, a manager dell'impresa. In tal senso, la ricostruzione della storia dell'impresa è garantita dalla valorizzazione dell'esperienza soggettiva dell'imprenditore, che ha permesso di comprendere a fondo le motivazioni e la capacità di inquadrare il *business* nella catena del valore. In tal senso, si è proceduto in coerenza con altri approcci definiti in letteratura, sintetizzabili nella seguente affermazione di Butera (2011): *"Non solo storie degli imprenditori, ma storie dell'intera impresa, sul sistema competitivo, sui sistemi di lavoro e professionali e sulla personalità, storia e anima dell'impresa, e sulle loro interazioni. Storie sociotecniche, ossia storie della configurazione e della valorizzazione delle risorse materiali (prodotti, materiali, tecnologie, spazi, finanza ecc.), delle risorse simboliche (cultura, immagine, brand ecc.) e delle risorse umane (imprenditori, manager, professional, tecnici, operativi). Saranno storie di traiettorie"*.

Ovviamente, l'aver privilegiato il punto di vista dell'imprenditore e dei manager aziendali rappresenta un punto di forza ma anche il limite stesso dell'indagine. Consapevoli del limite, si è comunque ritenuto che le ricostruzioni di storie aziendali di successo potevano comunque fornire elementi utili alla formulazione di linee guida per le *policies* in favore della crescita delle imprese di minori dimensioni nel Mezzogiorno.

Per l'individuazione dei casi sugli specifici territori si è ritenuto opportuno avvalersi, in larga misura, della collaborazione della rete associativa confindustriale, in grado di fornire indicazioni qualificate sulle



imprese e contatti diretti, rendendo più agevole il percorso di coinvolgimento degli imprenditori e dei referenti delle imprese. A tal proposito si ringraziano tutti coloro che hanno facilitato la fase organizzativa della ricerca, in particolare il Dr. *Rosario Branda*, direttore Confindustria Cosenza, la D.ssa *Giulia Di Virgilio* di Confindustria Basilicata, la D.ssa *Tiziana Mancarella* di Confindustria Lecce. Si ringraziano inoltre gli imprenditori e i manager delle imprese studiate per la collaborazione prestata.



## 2 I CASE STUDY AZIENDALI

Il presente capitolo riporta le schede relative ai singoli casi aziendali analizzati nel 2010, per la cui individuazione sono state contattate complessivamente 23 imprese, grazie anche all'assistenza di associazioni imprenditoriali locali. Tra queste, 13 hanno risposto compilando un questionario iniziale finalizzato ad accertare i requisiti previsti. In alcuni casi sono stati richiesti approfondimenti volti a chiarire elementi specifici; la verifica ha evidenziato la parziale inadeguatezza di 3 delle 13 aziende. La seguente tabella 1 sintetizza i dati raccolti in questa fase per le imprese scelte come riferimento per l'analisi di campo.

**Tabella 1 – Principali caratteristiche delle imprese contattate**

Denominazione	Regione	Area	Settore economico		N. addetti	Anno fondazione
Barbetta	Puglia	Area industriale	Manifatturiero	Tessile abbigliamento	50-249 addetti	1988
Bawer SpA	Basilicata	Area industriale	Manifatturiero	Produzione e commercializzazione di accessori in acciaio per automotive, medicali, ecc.	50-249 addetti	2001
Giacinto Callipo Conserve Alimentari SpA	Calabria	In area periferica	Manifatturiero	Industria ittica e conserviera	50-249 addetti	1913
Condor SpA	Campania	Area industriale	Manifatturiero	Metalmeccanico	50-249 addetti	1981
D'Urzo Distribuzione Srl	Calabria	Area industriale	Commercio e servizi	Materiale elettrico/installazione e manutenzione impianti fotovoltaici	10-49 addetti	2009
Detamobili Srl	Calabria	Area industriale	Manifatturiero	Produzione mobili	10-49 addetti	1997
Dolphin SpA	Sicilia	Area industriale	Manifatturiero	Produzioni alimentari dolciarie	50-249 addetti	1992
Hydros Srl	Basilicata	Area industriale	Manifatturiero	Siderurgia	10-49 addetti	2000
P.O.S. Data System srl	Sicilia	Area urbana	Informatica	Progettazione, gestione e manutenzione di infrastrutture informatiche	10-49 addetti	1993
PROMECC	Puglia	Area industriale	Manifatturiero	Aeronautica/Produzione veicoli leggeri	10-49 addetti	2003

I casi selezionati sono relativi a sei piccole imprese e quattro medie imprese; di esse, una è localizzata in un'area urbana, una in un'area rurale e le restanti in aree industriali (distretti o siti produttivi). Per ciascuna impresa è stata realizzata, a seguito della somministrazione di un questionario volto a rilevare aspetti preliminari di indagine, un'intervista semi-strutturata agli imprenditori e/o i dirigenti.



L'osservazione dell'ambiente di lavoro ha consentito di ottenere ulteriori elementi di lettura dei singoli casi aziendali, in particolare per quanto concerne gli aspetti di cultura organizzativa.

Maggiori informazioni sulla modalità di identificazione dei casi e sulla metodologia di rilevazioni sono riportate nell'allegata Nota metodologica.

Le schede riportate a seguire contengono:

- una parte introduttiva e di storia dell'impresa
- le principali caratteristiche del quadro economico e strategico in cui l'azienda è inserita
- le strategie di mercato adottate per competere sui mercati locali, nazionali ed esteri
- gli aspetti fondamentali di carattere gestionale ed organizzativo
- un approfondimento sul clima organizzativo, gli stili di leadership dell'imprenditore e dei manager e le modalità di gestione del personale
- l'evidenziazione dei punti di forza dell'impresa.

Per alcuni casi è stato possibile includere alcune foto rappresentative del cambiamento intercorso nell'impresa, soprattutto laddove si sia in presenza di una storia aziendale significativa, con particolare riferimento agli avanzamenti tecnologici perseguiti.

## **2.1 Barbeta Industria Abbigliamento Srl**

### **Introduzione**

La Barbeta Industria Abbigliamento Srl (di seguito anche Barbeta Srl), che ha sede nella zona industriale di Nardò in provincia di Lecce (Puglia), è produttrice di capi per l'abbigliamento.

Detta così, l'attività sembrerebbe limitarsi al solo confezionamento di articoli, compresa la maglieria tagliata, pur di ottima qualità; ma l'azienda, già da dopo i primi anni di attività, si è specializzata anche nella fornitura di servizi per la realizzazione del prodotto in tutte le sue fasi:

- ricerca di materiali
- sviluppo di nuovi prodotti,
- realizzazione di prototipia e campionario
- acquisto delle materie prime e accessori idonei ai prodotti da realizzare
- le intere fasi di taglio, gestione di stampe e ricami, confezionamento, tintoria e lavaggio (per questa fase, superato l'utilizzo dell'acqua, sono adottati sistemi innovativi ad idrocarburi alifatici, frutto di un progetto di ricerca con l'Università)
- stiro e piega
- spedizioni – tramite piattaforma logistica interna – con consegne del prodotto finito anche al destinatario finale delle Griffes committenti (loro clienti).

Si tratta di una Srl a carattere familiare, nella cui attività sono coinvolti direttamente, oltre all'intervistato, anche i suoi figli che, pur se in formazione (secondo Luciano Barbeta), svolgono mansioni sia ordinarie che di responsabilità, in questo tutorati dai manager aziendali, esperti professionisti provenienti dal settore moda.

Grazie all'eccellenza raggiunta nella gestione e nella cura completa di ogni processo produttivo, la



Barbetta srl è il riferimento del segmento lusso di molte case di moda. *“L’altissima professionalità delle maestranze interne e la forte sinergia e cooperazione che la Barbetta Srl ha instaurato con il distretto Moda Salento, permettono l’allocazione e il monitoraggio, da parte del proprio staff tecnico, di molteplici tipologie di prodotto; questo elevato livello di specializzazione, certificato anche da ISO 9001:2000, garantisce gli alti standard qualitativi oltre che di prodotto anche di processo”* (L. Barbetta). Le informazioni sono state raccolte preliminarmente grazie alla collaborazione con Confindustria di Lecce (della cui sezione tessile il Dott. Barbetta ne è il presidente) e sul sito aziendale; in seguito, propostone il questionario, è stata realizzata l’intervista al dottor Luciano Barbetta, Amministratore Unico, le cui affermazioni salienti sono state riportate in corsivo.

### Storia dell’azienda

I fondatori hanno realizzato nel 1988, nell’area industriale di Nardò, una prima struttura produttiva (mq. 6.000 coperti), investendo tutti i loro risparmi ed integrandoli con i benefici della legge 64 del 1 marzo 1986, concretizzandone l’avvio organico attuale grazie, anche, all’acquisizione di una figura professionale (uomo prodotto) proveniente da una delle case di moda di punta localizzate nel Nord Italia. *“Fu una scommessa per me, perché invece che mandare i miei giovani a respirare l’aria del Nord volevo far venire il Nord qui e così è iniziato il rapporto con questa persona, che siamo riusciti a portare a Nardò. È stata un’esperienza bellissima, che è durata quasi 10 anni, durante i quali lui è riuscito a trasferire le sue conoscenze a tutte le sue assistenti, che hanno acquisito quel Know-how, ossia quel valore aggiunto che oggi rappresenta uno tra i più rilevanti vantaggi competitivi dell’azienda”*.

La possibilità di poter instaurare direttamente con gli stilisti un rapporto di lavoro, interpretandone le idee creative e traducendole in prodotti già realizzati, è stata – probabilmente – una delle chiavi di successo per lo sviluppo dell’azienda.

Negli anni è aumentata – e si è affinata – la capacità delle modelliste della Barbetta Srl di:

- recepire i messaggi dagli stilisti
- tornare in azienda e realizzare il cartamodello sul computer
- realizzare il capo sulla base del cartamodello che nel frattempo si arricchiva di attenzione puntuale ai piccoli dettagli ed ai particolari che dovevano poi renderlo finito, meglio, indossato come se fosse stato scolpito sulla modella al momento della fase di verifica presso lo stilista.

Questa capacità ha permesso alla Barbetta Srl di fornire un altro servizio importante: la produzione del campionario, ivi compresa, logicamente, la ricerca e l’acquisto delle più appropriate materie prime e del relativo materiale accessorio; è un *servizio totale al cliente* che è stato sempre, e risulta ancora oggi, essere molto apprezzato.

In sintesi, l’evoluzione dell’azienda – oltre alla prioritaria ricerca di clienti ed un forte investimento iniziale in risorse strutturali (capannone, macchinari, attrezzature) – ha la ragion d’essere nell’investimento massiccio in risorse umane per elevarne la specializzazione; i risultati sono stati:

- un aumento costante della qualità delle proprie produzioni
- la continua ricerca di altro personale da immettere nell’incubatore di specializzazione che l’azienda è riuscita a rappresentare per l’intero territorio.



Le risorse umane, infatti, sono il capitale primario sul quale, quantomeno negli ultimi 10 anni, si è molto investito in un'ottica di valorizzazione e motivazione.

Tutti questi valori consentono una produzione annua di circa 250.000 capi realizzati interamente nelle strutture produttive di proprietà con un impiego di forza lavoro (compreso l'indotto) per un totale di 300 addetti circa.

Anche se nel passato, pur per brevi periodi, non sono mancate esperienze di delocalizzazione della produzione (Romania ed Albania), l'impresa è sempre stata orientata a prodotti interamente italiani; la vocazione della Barbetta, infatti, è il prodotto autentico ed originale interamente fabbricato in Italia con tessuti Italiani; questa scelta, però, non sempre è stata gratificante in quanto, per certi marchi, il prodotto della Barbetta non era competitivo, in termini di costi, con quello di altre aziende italiane fornitrici che però delocalizzavano le loro produzioni in toto o in parte in altre parti del mondo.

### **Quadro economico e strategico**

Esaurito l'apporto di liquidità fornito dai risparmi dei soci, e dai sostegni messi a disposizione dallo Stato a tutti coloro che investivano nel Mezzogiorno d'Italia, l'attività ha sempre dovuto essere supportata dal credito ordinario (chirografario e/o ipotecario), che, con notevole difficoltà e con richiesta di sproporzionate garanzie – lo ricorda bene Luciano Barbetta – le Banche concedevano.

Attualmente l'Azienda opera prevalentemente in Salento dove – nel distretto Moda che ha realizzato – è riuscita a stemperare quelle situazioni di scarsa collaborazione e di scarsa tendenza all'accorpamento tipiche dei nostri luoghi. "Abbiamo sofferto molto per realizzare questo distretto virtuoso, ma è stata, comunque, un'esperienza che ci ha fatto capire quanto è difficile muoversi qui, nel sistema; eravamo, infatti, assediati da una serie di situazioni e da quel *mindset* (atteggiamento mentale) che non favoriva l'espandersi della fiducia, la diffidenza prevaleva. Eravamo indicati come i soliti imprenditori egoisti, che pensano solo a far denari; insomma, un ambiente abbastanza ostile all'impresa, retaggio culturale, questo, vecchio che, con i giovani d'oggi sta cambiando anzi, grazie al cielo, è cambiato".

Negli ultimi anni, la crisi economica che comunque ha manifestato effetti rilevanti sul territorio, non ha toccato – anzi, nel 2010 vi è stato un incremento produttivo di oltre il 50% del fatturato rispetto all'anno precedente – la realtà della Barbetta Srl ripagata dalla scelta di operare in una fascia di mercato dove i suoi clienti sono aziende i cui prodotti risentono meno della crisi, perché hanno marchi con una reputazione altissima che sui mercati mondiali sono l'emblema del lusso.

Ciò lo si deve, anche e soprattutto, alla lungimiranza dell'imprenditore che aveva chiara la visione di tanto risultato futuro, proprio per gli sforzi fatti nei periodi in cui con determinazione insisteva nell'aumentare la qualità e nella formazione del suo staff dirigenziale (sforzo, per converso, mai compreso da parte del sistema del credito che riconosce valore solo alle garanzie patrimoniali).

In questo sono stati determinanti gli esiti negativi dei tentativi – come già detto – di delocalizzazione, aprendo un'azienda in Romania (una iniziativa durata solo un anno e poi abbandonata) e, successivamente, in Albania (ma anche questa chiusa in tempi brevi).

"Io voglio fare il Made in Italy e basta; voglio internazionalizzarmi come vendita, ma non come produzione. Voglio fare un prodotto di eccellenza, con la cultura del fatto bene che c'è in quest'azienda



e cercare di trasferire alle generazioni future queste doti, queste peculiarità per continuare a fare un prodotto che venga apprezzato nel mondo dalle persone che hanno buon gusto e godano del piacere di calarsi nella realtà di questi prodotti”.

A differenza di molte aziende che fanno prodotti per la grande distribuzione, la Barbetta Srl è tecnicamente organizzata per produrre sartorialmente con l'attenzione ai dettagli, alla eccellenza delle materie prime: *“I modelli che facciamo noi ripeto che devono essere delle sculture, devono appunto avvolgere il corpo come se vi fossero stati scolpiti, non devono avere difettosità, ma per questi particolari servono occhi attenti. Noi italiani abbiamo la versatilità verso il bello! Noi italiani abbiamo creatività e sappiamo coniugare tradizione e tecnologia, innovazione ed artigialità”*.

L'intervistato riferisce delle difficoltà legate alla inadeguatezza della classe dirigente (politica, imprenditoriale, amministrativa, scolastica-universitaria) che non ha permesso la crescita del Sud del Paese e ha vanificato i tentativi di favorirne un veloce sviluppo a partire dall'offerta di posti di lavoro.

### **Strategie di mercato**

Fin dalla sua nascita la Barbetta si è posta l'obiettivo di arrivare nel tempo ad operare sul mercato del lusso nella moda.

Lo sviluppo del progetto viene visto anche attraverso l'affiancamento al *core business* aziendale di due altre importanti iniziative imprenditoriali.

Anzitutto fornire alle imprese proprietarie di grossi marchi la possibilità di utilizzare spazi all'interno del complesso immobiliare Barbetta tali da permettere loro di allocare nel Salento le proprie produzioni.

“Tempo fa ho saputo che una grossa azienda del cuneese, aveva deciso la chiusura del proprio impianto di distribuzione lavoro nel Salento e ciò avrebbe portato alla chiusura definitiva di 27 laboratori, che lavoravano per quest'azienda (circa 300 persone). (...) allora sono andato in quest'azienda e con l'offerta di occuparmi della loro logistica, dicendo: siccome voi avete un capannone qui che ha costi di guardiana, impiegati, manutenzione, magazziniere, controllo qualità, tasse, assicurazione, io vi offro parte del mio capannone, un guardiano, un magazziniere e nell'economia di scala della mia azienda ci può stare dentro anche una gestione logistica del vostro *business*. Potete così usare la mia azienda come piattaforma logistica del vostro gruppo e perciò continuare ad allocare nel Salento le vostre commesse. Loro hanno ritenuto la mia proposta interessante. Abbiamo fatto una trattativa e da allora – ed ancor oggi – loro sono qui presso di noi”.

Una seconda modalità è stata quella di favorire lo *spin-off* di altre imprese.

“Abbiamo detto ad alcune persone che volevano entrare nel nostro network di organizzarsi – ben disponibili ad ogni possibile nostro supporto – e pur continuando ad avere i propri clienti, aiutarci nel nostro processo produttivo dando priorità alle nostre lavorazioni. È nata, così, una collaborazione intensa, in cui la nostra azienda ha funzionato come azienda motrice, come una locomotiva, che ha trascinato con sé tutta una serie di altre aziende, costituendo un network di aziende vocate ai prodotti del lusso. Tutto ciò, non solo ha garantito lavoro ad altre 90 persone ma, quel che più conta, ha permesso loro retribuzioni conformi ai CCNL ed oltre, difficilmente possibili con i prezzi di lavorazione offerti dalla loro normale committenza. Quest'ulteriore allargamento ha portato alla collaborazione con



altri 10 laboratori; tenendo conto che ognuno di essi è formato da 10-15 unità”.

L'azienda, però, pur sostenendo livelli occupazionali sul territorio non inferiore a circa 400 posti di lavoro, appare un po' defilata nel contesto locale: *“C'è una generale scarsa conoscenza della nostra realtà, anche e soprattutto nell'ambito comunale; il Comune di Nardò non sa cosa facciamo, alcuni dirigenti comunali pensano addirittura che qui si facciano ricami a mand'”*.

### **Quadro gestionale e organizzativo**

La dinamicità dell'imprenditore Barbetta si riflette, anche e principalmente, nel modello organizzativo aziendale che si presenta molto innovativo e, per certi versi, “costretto” alla creatività (reparto stile, prototipi e campionario); per questo si punta sempre alla costante formazione di giovani lavoratori.

Sulla base di questi presupposti, gli elementi che caratterizzano le procedure operative aziendali sono:

- a. rispetto del cliente considerato, quasi, socio e partner dell'azienda; ciò si concretizza nel rispetto delle consegne, in prezzi definiti insieme e in linea con il migliore “made in Italy” del mercato
- b. studio e ricerca di materiali e tecniche di lavoro per la fornitura di prodotti adatti alla clientela, che privilegia l'attenzione al dettaglio, alla qualità, all'eleganza e allo stile dell'abito
- c. utilizzo massimo delle tecnologie presenti in azienda e sviluppo delle stesse, con continuo aggiornamento del software e dell'hardware
- d. formazione a tutti i livelli per consentire percorsi condivisi di qualità globale e ambientale
- e. cultura di impresa, rispetto dell'etica e del lavoro
- f. sensibilità verso l'ambiente e il territorio.

Partendo da questi principi, una volta data la giusta importanza alle funzioni amministrative, viene esaltata la produzione ed il rapporto con il cliente; per queste ragioni è fortemente presidiata la funzione di Ricerca e Sviluppo che, in quest'ultimo periodo ha realizzato

- un programma denominato “Hi-Tech/Hi-Touch”, che ha messo a punto una macchina lavasecco che consente un unico ciclo di trattamento dei capi *dry-to-dry* mediante l'uso in circuito chiuso integrale di un solvente idrocarburo alifatico, non aromatico, a basso impatto ambientale, gestito in atmosfera inerte con azoto e vapore acqueo e, quindi, senza immissioni in atmosfera e senza scarico di acque reflue inquinate
- un proprio ufficio Cad, con personale altamente qualificato, che permette alle Case di Moda una perfetta interpretazione e conseguente realizzazione del modello di abbigliamento.

Ovviamente, tutte le procedure interne sono sviluppate in conformità ai migliori standard di sicurezza e di responsabilità sociale, in conformità alle leggi, così come suffragato dalle certificazioni acquisite.

### **La gestione delle risorse umane**

Nella Barbetta Srl la percentuale di donne lavoratrici è molto alta rispetto a quella degli uomini, probabilmente a motivo del tipo di produzione, generalmente più idonea per genere femminile.

Il personale proviene, in massima parte, dal territorio e, in particolare, dalle province di Lecce, di Brindisi e di Taranto. In azienda è presente un ufficio del personale, che oltre alle normali pratiche relative al rapporto di lavoro con i dipendenti, si occupa anche della valutazione dei curricula dei





lavoratori che, negli ultimi tempi, sono sempre più persone giovani, che avevano esperienza presso altre aziende.

La Barbetta non si caratterizza per un elevato *turn-over* dei dipendenti: *"Quando va via qualcuno anzi siamo afflitti, perché ci sentiamo una famiglia"*.

Scontata l'applicazione anche migliorativa di quanto previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del settore, l'impresa punta anche a rapporti diretti e molto poco informali: *"Recentemente abbiamo fatto una cena, su stimolo ed iniziativa del nostro valido e capace direttore generale, come momento di aggregazione e condivisione. I dipendenti avrebbero voluto autotassarsi per queste convivialità, ma sia il direttore che io abbiamo ritenuto che debba essere l'azienda a farsi carico di questi ed altri momenti di convivialità"*.

Le organizzazioni sindacali, presenti e ben accolte in azienda, solo raramente si trovano a dover intervenire, data l'efficace interazione tra azienda e personale, ed anche perché le scelte imprenditoriali sono sempre definite con processi condivisi tra la proprietà e il management.

*"Le risorse umane sono la parte nostra più importante; siamo stati perspicaci nel perseguire la formazione e la responsabilizzazione della persona, nel dare la delega vera alle persone, dando ai giovani la capacità decisionale, che loro hanno usato nel miglior modo possibile; la strategia la decido io d'accordo con il management, ma la tattica la detta il Direttore Generale ed il suo staff di fidati collaboratori"*.

Circa la formazione dei dipendenti, si punta principalmente all'aggiornamento di tipo tecnico, motivo per il quale la Barbetta Srl ha un contratto di fornitura di corsi con l'azienda informatica del software applicativo della produzione.

Vengono effettuati, inoltre, periodici e sistematici corsi di due o tre giornate per insegnare nuove tecniche di produzione e lavorazione, che riguardano la quasi totalità degli addetti alla produzione (si consideri, al riguardo, che ogni 4-5 anni vengono cambiati i macchinari utilizzati).

Un'attenzione speciale è riservata alla crescita culturale del personale, non soltanto quella di tipo tecnico, ma più in generale *la cultura intesa non come erudizione, ma come capacità di trasmettere emozioni, valori*. Ciò si traduce anche in un rispetto delle persone e delle loro situazioni di vita, in forma talvolta "unica": *"Se un nostro collaboratore ha bisogno di un prestito, l'azienda lo ha sempre concesso, perché l'azienda è un benessere sociale, un patrimonio del territorio, di quel territorio che invece spesso non la considera tale. C'è una discrasia tra il sentire dell'azienda e la psicologia sociale dell'ambiente circostante, che vede frequentemente nell'imprenditore solo qualcuno rivolto alla massimizzazione del suo interesse individuale"*.

Le politiche relative al personale adottate dalla Barbetta Srl paiono orientate ad anticipare bisogni e richieste formative, utilizzando l'aggiornamento delle procedure e anche le relazioni interpersonali e gli scambi diretti tra dipendenti.

Non risulta che siano presenti meccanismi di valutazione e premio dei dipendenti in maniera codificata e strutturata: *"Se qualcuno vale lo premiamo, forse in questo a volte esageriamo, ma per me è un punto di forza premiare i collaboratori validi. Anche al di là delle loro aspettative"*.



### Conclusioni: punti di forza

Dalla intervista e dai materiali raccolti emergono con chiarezza alcuni elementi che caratterizzano la Barbetta Srl che vengono sintetizzati di seguito, estrapolandone i concetti dalle parole dell'Amministratore:

1. anzitutto il sistema di conoscenze e di rapporti diretti con il mercato di riferimento
2. capacità "visionaria" dell'imprenditore e sua spinta all'investimento e al rischio
3. la spinta verso produzioni interamente italiane e di alta qualità riconosciuta
4. radicata localizzazione produttiva, ma attenzione alla valorizzazione dell'impresa nel mercato mondiale
5. centralità delle persone, specializzazione delle stesse e rapporto diretto con tutti
6. impegno nella formazione e nell'adeguamento della strumentazione.

Interessante notare che l'intervistato aggiunge anche la sua personale visione di punti di debolezza, legati in particolare al settore di riferimento e alla propria incapacità di modificarlo.

In particolare, ha affermato che: *"Non abbiamo mai cercato di portare, con convinzione maniacale, sul mercato un nostro prodotto, c'è la volontà, ma si connota soprattutto come solo un'aspirazione. Siamo trepidanti, perché risentiamo ancora del trauma delle esperienze precedenti che per tentare di fare ciò ci hanno portato sull'orlo dell'abisso a causa delle insolvenze dei negozianti, specialmente quelli italiani. Ultimamente abbiamo fatto un altro timido tentativo con un marchio in licenza di un famoso stilista, che ci aveva creato una collezione di pochi modelli; siamo usciti così per prova ed abbiamo venduto a 15 negozi. Ancora dobbiamo incassare. Merce consegnata l'anno scorso tra novembre e dicembre ancora non viene pagata. In Italia bisognerebbe avere la fortuna di avere una forte rete di vendita che selezioni attentamente i rivenditori, e la giusta mentalità simile a quella degli orientali come in Giappone. Nelle altre parti del mondo ma soprattutto in Oriente ed in Giappone si sa che quando uno compra una cosa deve pagarla subito; in Italia invece uno compra la roba e poi la paga quando dice lui, se e quando arriva la scadenza, se non si supera".*

Un aspetto che riguarda il proprio interno è collegato al punto di forza numero 5. sul personale: *"Non abbiamo dei sostituti, nel senso che quest'azienda dovrebbe avere il doppione di tutti ma quanto costerebbe? Mentre al Nord se va via il responsabile degli acquisti di un'azienda, se ne trova subito un altro, qui non è così. Non abbiamo sostituti e non ce li possiamo permettere. Non posso avere per ogni figura professionale due persone, altrimenti con costi così elevati si va fuori mercato e non si vende più. ... Veramente non capita spesso che le persone vadano via, ma nei casi in cui questo è capitato allora abbiamo avuto delle fortissime difficoltà a rimpiazzarle. Qui in questa azienda le persone si sono formate negli anni, hanno fatto esperienza anche grazie ai loro errori. Ma fortunatamente sono tutti giovani e capaci molto capaci, sono orgoglioso di loro e mi auguro di potere godere per tanti altri anni della loro presenza e della loro grande professionalità".*



*Lo stabilimento della Barbetta Industria Abbigliamento Srl*



*I titolari dell'impresa Barbetta Industria Abbigliamento Srl*

## 2.2 Bawer SpA

### Introduzione

La Bawer SpA, che ha sede nella zona industriale di Matera, progetta e produce prodotti per l'automotive (componenti ed accessori per veicoli industriali in acciaio inox ed acciaio elettrozincato), per la sanità (complementi per blocco operatorio e altri ambienti), per la casa (complementi d'arredo), per l'industria, per la nautica, ecc. Pur essendo una SpA è un'impresa di tipo familiare, in cui i soci sono



l'intervistato, Amministratore Unico, e sua moglie. La Bawer, grazie all'eccellenza raggiunta nella produzione di componenti ed accessori in acciaio, è presente commercialmente in più di 45 Paesi, inclusa l'Australia, ed è tra le poche aziende nel mondo ad aver conseguito il riconoscimento Best4 riservato solo a chi è certificato nell'ambito della Qualità (ISO 9001), dell'Ambiente (ISO 14001), della Salute e Sicurezza sul lavoro (OHSAS 18001) e della Responsabilità sociale (SA8000).

Le informazioni sono state raccolte preliminarmente grazie alla collaborazione di Confindustria Basilicata e dal sito aziendale; in seguito è stato proposto il questionario ed infine è stato intervistato il dottor Pasquale Lorusso, Amministratore Unico.

### **Storia dell'azienda**

L'azienda è nata nel 2001 a seguito dell'esperienza del proprietario conseguita negli anni nella commercializzazione del prodotto; in una fase particolare del proprio percorso professionale Pasquale Lorusso ha valutato l'opportunità di trasferire l'esperienza acquisita in una idea imprenditoriale: *"Perché non pensare di produrre noi questo prodotto?"*. Da principio, poiché non era in possesso di tutte le competenze necessarie, ha studiato le varie aziende del settore e avvalendosi di collaboratori che conoscevano l'ambito della trasformazione dell'acciaio, ha acquisito le conoscenze, in particolare sugli impianti e le tecnologie, necessarie all'avvio dell'impresa.

Inizialmente la produzione si è concentrata su un prodotto di nicchia, la "cassetta porta attrezzi in acciaio" per veicoli industriali, realizzata a partire dall'importazione di fogli di lamiera e tubolari d'acciaio, oggi esportata in tutto il mondo: *"Siamo arrivati a produrre circa 250.000 pezzi all'anno"*, afferma con orgoglio Lorusso.

### **Quadro economico e strategico**

All'avvio la proprietà non disponeva di grandi risorse economiche, e quindi si è avvalsa dei sostegni messi a disposizione dallo Stato, quali la Legge 488 e lo strumento del credito d'imposta, che hanno facilitato la fase di start up dell'azienda.

Prima della crisi l'impresa cresceva mediamente al ritmo del 30-35% l'anno; nel 2008 questa crescita ha subito un rallentamento, ed è cresciuta "solo" del 5%, mentre nel 2009 vi è stato un crollo del 40%, ma già nel 2010 si è registrato un +50% rispetto al 2009, recuperando quanto perso nell'anno precedente.

Nel settore automotive i clienti del ramo del veicolo industriale, gli utilizzatori finali, sono i trasportatori, che in questi anni difficili hanno cercato di contenere gli investimenti. Di conseguenza, la crisi dell'indotto ha avuto un impatto notevole e si sono verificati cali di fatturato che, in alcuni casi, hanno raggiunto l'80% nel 2009. Si tratta di "una crisi sicuramente pesante, mai verificatasi in precedenza..." poiché le dimensioni delle perdite in termini di volumi e fatturato nel settore automotive sono del tutto nuovi.

Questa situazione, dice Lorusso, ha spinto alcuni imprenditori ad adottare strategie diverse, che hanno creato la differenza tra aziende che hanno sofferto notevolmente per la crisi ed aziende, come la Bawer, che sono, invece, riuscite a mantenere la propria quota di mercato e di fatturato.



Peraltro, la Bawer aveva dato il via ad un investimento molto importante nel novembre del 2007, completato poi a fine 2009, "un investimento di 13 milioni di euro, senza contributi in conto capitale dalla Regione o da parte dello Stato, quindi un investimento interamente autofinanziato".

Per far fronte alla crisi l'azienda ha dovuto prendere provvedimenti. La variazione di fatturato ha generato uno spostamento del debito dal medio-lungo termine al breve, determinando una minore disponibilità economica: *"Non potevamo che ricorrere agli istituti finanziari che, attraverso la legge del 3 agosto 2009 sulle moratorie, hanno fatto sì che le aziende potessero sospendere i pagamenti che erano riportati nei piani di ammortamento"*.

L'azienda dunque ha usufruito degli strumenti disponibili, che, afferma l'intervistato, hanno avuto un ruolo importante nel garantire la continuità e vitalità dell'impresa e, forse, potrebbero essere ancora necessari nel futuro, poiché la crisi non è superata completamente. In questa fase, la strategia economica prevede di spostare di nuovo l'indebitamento da breve a medio-lungo termine recuperando ancora ulteriori risorse. Appare evidente il ruolo centrale che le banche hanno nello sviluppo dell'organizzazione e l'importanza che le relazioni, personali ed aziendali, con gli istituti di credito assumono nelle fasi più delicate della vita d'impresa. Quale ulteriore sostegno alle imprese, la Regione Basilicata si è impegnata, su segnalazione degli imprenditori locali, a mettere a disposizione per il consolidamento delle passività 10 milioni di euro a partire da gennaio 2011.

Le pubbliche amministrazioni e le strutture territoriali, nello sviluppo del progetto imprenditoriale, "sono state d'aiuto, forse a volte con un po' di ritardo". La burocrazia ha costituito un freno nel processo di sviluppo, perché i suoi tempi non coincidono con i tempi dell'azienda, che richiede decisioni rapide ed azioni tempestive. L'intuizione dell'imprenditore, la strategia ambiziosa devono ottenere risposte entro tempi brevi, anche quando le risposte sono negative. La lentezza della burocrazia rischia di far perdere buone occasioni.

La Bawer, sulla spinta dei valori dell'imprenditore, resta fortemente radicata nel territorio materano e non prevede azioni di delocalizzazione in paesi emergenti come valvola di sfogo per contenere i costi della manodopera. "Un'azienda, un imprenditore si trova ad un bivio: se percorrere la strada della delocalizzazione dell'impresa oppure credere nelle potenzialità di questo territorio, investendo nell'innovazione tecnologica e di processo, nell'innovazione dei prodotti, nella formazione".

L'azione imprenditoriale è sfociata anche in un intenso impegno sia istituzionale, in Confindustria e in Camera di Commercio, sia nella vita sociale con interventi nello sport: *"Da sei anni, Bawer è main sponsor della squadra di basket di Matera, che milita nella serie A dilettanti e di questa società sono anche Presidente"*. Ora è in fase di sviluppo una iniziativa in ambito culturale e artistico.

Il grande coinvolgimento in attività ed iniziative sottolinea l'idea che la vita dell'impresa non debba esaurirsi all'interno della fabbrica o "rimanere chiusa nel prodotto, ma si debba arricchire di tante componenti" che la integrino nel tessuto sociale e contribuiscano a creare, come evidenziato più avanti, identificazione con l'azienda da parte dei lavoratori. Dall'intervista si evince la profonda convinzione che esiste uno stretto legame tra azienda e territorio, che deve essere tutelato e curato. In questo rapporto i benefici sono reciprocamente funzionali e la crescita ed il benessere di uno si riflettono e si potenziano nell'altro.





## Strategie di mercato

Fin dalla sua nascita la Bawer si è posta l'obiettivo di operare sul mercato mondiale. Oggi è presente in 45 paesi "operiamo in maniera capillare in tutta Europa, in Russia, negli Stati Uniti, in Sud America, in Canada, in Australia, in Nuova Zelanda e Nord Africa". Bawer esporta in questi Paesi circa l'80% della propria produzione. L'ottica è di rafforzare la presenza nei Paesi in cui già opera, monitorando comunque i paesi in via di evoluzione che hanno bisogno di adeguarsi alle normative internazionali. In controtendenza rispetto ad altri segmenti produttivi, non viene presa in considerazione la Cina, poiché il mercato ha esigenze differenti, è troppo concorrenziale ed il rischio di clonazione dei prodotti a costi sensibilmente più bassi è molto alto.

Oggi per la Bawer l'automotive rappresenta l'80% del fatturato, mentre fino a due anni fa era il 100%. Solo dopo due mesi dall'inizio del calo di volume degli affari, nel novembre 2008, "mi resi conto della necessità di scoprire, di individuare nuove strategie che mi avrebbero potuto portare fuori da una crisi che si faceva sempre più tangibile". I segnali della crisi e la conseguente diminuzione degli ordinativi provenivano da tutti i paesi. Di conseguenza, l'imprenditore ha ritenuto opportuno individuare strategie alternative, che potessero sfruttare in modo adeguato l'esperienza e le tecnologie già presenti in azienda. Gli sforzi si sono dunque concentrati sulla possibilità di realizzare nuovi prodotti, per specifiche nicchie di mercato, basati sulla lavorazione dell'acciaio. "Abbiamo avuto la lungimiranza di diversificare in altri settori, come il medicale, dove Bawer produce tutti gli elementi in acciaio necessari all'allestimento delle sale operatorie – lavabi chirurgici, armadi, carrelli, banchi e tavoli da lavoro, ecc.. Per il comparto della nautica, realizziamo tutti gli elementi in acciaio inox per le varie imbarcazioni, dalle barche più piccole alle grandi navi. Nel campo della sicurezza, produciamo componenti destinati agli impianti antincendio. E ancora, allestimenti per musei, con la produzione di apposite teche e arredi. Nel settore dell'home design, produciamo tavoli in acciaio inox con piano in vetro, sistemi di illuminazione e complementi d'arredo. In definitiva, abbiamo declinato la duttilità dell'acciaio in diversi settori. Per fare questo, abbiamo investito molte risorse economiche in ricerca e sviluppo".

Se fino ad oggi i clienti sono stati privati, con lo sviluppo di prodotti per la sanità la Bawer inizia a lavorare con la pubblica amministrazione, che attualmente rappresenta circa il 10-12% del volume d'affari dell'impresa. Questa linea di prodotti potrebbe diventare in breve tempo molto importante, anche grazie alla partecipazione a fiere e mostre, quali la fiera internazionale di Dusseldorf. In questi eventi dedicati alla sanità "c'è un numero elevato di aziende concorrenti. Bawer può fare la differenza grazie alla conoscenza nella trasformazione dell'acciaio: siamo in grado di tagliare e saldare lembi d'acciaio con una tecnica di saldatura che non lascia percepire i punti di unione del metallo".

Proprio l'innovazione costante costituisce il fattore differenziale che consente di realizzare margini superiori rispetto a prodotti di minor qualità che giocano soprattutto sul fattore del prezzo nella conquista del cliente, "dove normalmente si fanno maggiori quantità e dove la competitività arriva subito dai paesi emergenti, dei paesi orientali". Lorusso riassume la sua strategia economica e di mercato in una frase: "*Secondo me un vero imprenditore non può fare solo i volumi, puntare solo sulla crescita dei volumi; un vero imprenditore deve individuare dove ci sono più possibilità di margine*". Questo approccio tende anche a compensare gli svantaggi territoriali e a confrontarsi con la



concorrenza sottraendosi alle logiche del *downpricing* che si evidenziano particolarmente nei periodi di crisi. Anche la cooperazione e la sinergia con altre imprese è un fattore importante di crescita: *“Lo stiamo vivendo nella filiera del petrolio, dove è stato siglato il primo contratto di rete promosso da Confindustria Basilicata, che ora sta estendendo questa opportunità anche al settore automotive”*.

Queste esperienze sono molto importanti poiché possono aiutare molte piccole e medie industrie, che non hanno adeguate capacità economiche, a fronteggiare tutta una serie di costi e investimenti, a ritrovare competitività, anche innovando i loro servizi e i loro prodotti. Aprire un dialogo tra le imprese è certamente la via per riuscire a creare sinergie e obiettivi comuni in grado di aumentare l'efficacia delle azioni imprenditoriali.

### **Quadro gestionale e organizzativo**

Il modello organizzativo sembra quello tipico di imprese metalmeccaniche, e appaiono fortemente presidiate le funzioni di Ricerca e Sviluppo e di Design. Le procedure sono sviluppate in conformità ai migliori standard di sicurezza e di responsabilità sociale, in conformità alle certificazioni acquisite.

La diversificazione delle linee di prodotto e l'azione su settori del tutto diversi (sport e cultura) ha reso necessaria l'introduzione di un sistema di controllo di gestione in grado di monitorare gli andamenti dei costi e dei ricavi. *“Oggi, specie con la marcata diversificazione produttiva, occorre una capillare analisi economica finanziaria, con report periodici e costanti”*. In effetti, l'attenzione verso i fattori economici costituisce un elemento fondamentale nel governo dell'azienda, specie in condizioni di turbolenza.

In coerenza con le dimensioni dell'impresa e con le caratteristiche organizzative, viene sviluppato un piano strategico ed uno o più *business plan*, condivisi primariamente con il team dirigente, in modo che la struttura abbia ben chiara la posizione attuale, l'orizzonte di riferimento e gli obiettivi a cui tendere. Purtroppo, in questi periodi di crisi sono state necessarie diverse revisioni dei documenti strategici per adeguarli alle condizioni in evoluzione tracciando nuovi percorsi in grado di condurre la Bawer in situazioni più tranquille.

La pianificazione strategica, i sistemi di controllo e gestione e l'intuito imprenditoriale hanno consentito di garantire l'occupazione ai lavoratori in forza. Infatti, mentre nel 2009 la Bawer ha fatto ricorso alla Cassa Integrazione, sia pure per meno del 1% del monte ore, nel 2010 non l'ha affatto utilizzata. Non solo, dal novembre 2008 fino ad oggi ha integrato altre 40 unità di personale, inserite nei settori ricerca e sviluppo, nel settore commerciale e marketing e nell'ufficio tecnico. *“Sono ingegneri, architetti e designer che progettano quotidianamente”*. Oggi l'azienda occupa 80-85 persone.

La grande diversificazione attuata ha portato cambiamenti all'interno soprattutto dei reparti operativi, anche se si è trattato di una ristrutturazione contenuta, perché le tecnologie non sono cambiate in quanto *“conosciamo molto bene la materia prima: sia che un prodotto sia destinato al veicolo industriale, che ad un museo, piuttosto che ad un ospedale, non fa differenza nella produzione”*.

Tra i valori che emergono dall'intervista è particolarmente evidente il ruolo delle relazioni anche con clienti e fornitori, al fine di creare rapporti fidelizzati e di reciproco rispetto e soddisfazione. *“Penso che prima di tutto un'azienda, nell'individuazione dei propri fornitori, debba guardare alla qualità del prodotto, che spesso è lo specchio fedele della affidabilità di una azienda. Il prezzo è una conseguenza*



di un processo più complesso. Ma il mercato premia soprattutto la qualità". L'approccio è coerente con le altre variabili manageriali e contribuisce a mantenere un alto livello di qualità del prodotto.

### **La gestione delle risorse umane**

In Bawer la percentuale di uomini e donne è rispettivamente di circa 85 e 15 per cento; Lorusso ipotizza che possa dipendere dalla tipologia del materiale trattato, acciaio inox, percepito come più idoneo per l'uomo, piuttosto che dallo sforzo necessario, ridotto grazie all'impiego di macchinari. L'età media è intorno ai 30-31 anni.

Entrando nella Bawer una delle prime cose che colpisce sono i rapporti interpersonali, diretti e amicali, senza dimenticare però il rispetto dei ruoli.

I sindacati, pur presenti in azienda, tendono a essere relegati in secondo piano e non sembrano un interlocutore presente nelle scelte imprenditoriali, anche perché, secondo l'intervistato: *"Con le associazioni sindacali dei lavoratori non ho avuto mai contrapposizioni, perché ho voluto prevenire ogni sorta di avvio di contrasto, trovando i giusti equilibri tra me, per primo, ed i miei collaboratori più stretti e tutti gli altri, fino all'ultimo entrato in quest'azienda. Sollecito quotidianamente i miei collaboratori ad esporre palesemente eventuali disagi, in modo da valutare insieme possibili soluzioni"*. Le politiche adottate, quindi, paiono orientate ad anticipare bisogni e richieste, utilizzando le relazioni interpersonali e gli scambi diretti per verificare il clima e dirimere eventuali controversie. D'altra parte emerge con forza, e non solo dalle dichiarazioni valoriali riportate nel sito aziendale, che vi è una forte aspettativa che i collaboratori sviluppino una intensa identificazione con l'impresa, così evidenziata da Lorusso "io mi adopero per far sì che i miei collaboratori possano esprimere l'orgoglio di far parte di questa azienda che, in quota parte, "appartiene" anche a loro". Il senso di appartenenza è visto in stretta connessione al benessere organizzativo percepito dalle persone e diventa un fattore motivazionale importante per conseguire risultati eccellenti.

I processi di ingresso in azienda sono in parte connessi a meccanismi di conoscenza diretta e in parte frutto di un processo di ricerca attuato soprattutto nelle istituzioni formative (scuola e università); a tal fine la Bawer ha fatto anche accordi con l'Ipsia di Santeramo in Colle e con il Politecnico di Bari, per offrire agli studenti il vantaggio di affiancare l'esperienza pratica agli studi teorici. Per gli studenti è un'occasione per scoprire il mondo del lavoro e le sue problematiche, ma anche per conoscere meglio le realtà del territorio. Inoltre, è anche l'occasione per l'azienda per individuare risorse qualificate da inserire nella struttura e, dal punto di vista sociale, è uno strumento per trattenerle sul territorio.

La formazione in Bawer è considerata centrale soprattutto in termini di *formazione on the job* ed *affiancamento a figure interne* che abbiano sviluppato competenze peculiari. Naturalmente, i percorsi interni sono strettamente correlati all'attività operativa dei singoli reparti. La formazione, nella visione di Lorusso, deve essere continua, affinché ogni dipendente, anche se in azienda da tempo, possa continuare a crescere e migliorare. Spesso poi, soprattutto nei reparti produttivi, tale formazione è connessa all'evoluzione di strumenti e di prodotti. Altri collaboratori, ad esempio delle aree amministrative e commerciali, hanno una formazione più assidua in funzione di quelle che sono le evoluzioni dell'azienda, delle nuove strategie individuate o dei cambiamenti normativi.





Complessivamente circa il 20% delle persone nell'ultimo anno ha seguito un corso di formazione strutturato. Nel tempo, per i corsi di formazione organizzati all'interno sono anche stati utilizzati fondi specifici erogati dalla regione Basilicata. "Si tratta di utilizzare una opportunità presente offerta dalle istituzioni. La formazione ben erogata è garanzia di successo", ciò in un'ottica di vantaggio reciproco poiché una migliore espressione delle piccole e medie imprese locali, si riflette sulla regione in termini di produttività e Pil. Se le strategie sono saldamente governate dalla proprietà, la gestione è quasi totalmente delegata al team dirigente: *"In azienda sono poco presente, a causa dei molteplici impegni. Questo non può condizionare l'operatività aziendale. Per questo delego molto ai miei collaboratori, che mi rapportano quotidianamente e con dovizia di particolari"*.

Attualmente in azienda sono presenti posizioni dirigenziali (7) e tecnico specialistiche (8). Queste figure sono cresciute all'interno dell'azienda, perché ... "io ho bisogno di un gruppo di persone con capacità e conoscenze specialistiche" basate su solide conoscenze teoriche, ma specializzate rispetto alle caratteristiche produttive.

Saltuariamente, si è fatto anche ricorso a personale preso dalle agenzie di lavoro interinale o simili, ma non sono ritenute esperienze di successo in quanto tali figure non conoscono lo specifico ciclo produttivo e gli strumenti tecnici di lavoro. Di conseguenza, il contributo al processo lavorativo dato da persone non appartenenti all'azienda è valutato insufficiente ed utile solo per coprire esigenze temporanee e di impatto marginale.

Il coordinamento ed il processo informativo sono assicurati principalmente attraverso riunioni periodiche che interessano i vari reparti singolarmente o l'intero staff dirigenziale, in modo da garantire un'informazione tempestiva e capillare. Ciò ha probabilmente favorito la consapevolezza sulla necessità di cambiamenti da parte dei lavoratori, già consci degli effetti della crisi in atto nel territorio, e la propensione del management a condividere le modifiche produttive ha fatto sì che si creasse un consenso sulle evoluzioni organizzative.

L'azienda adotta un sistema di monitoraggio delle prestazioni e riconoscimento del merito in modo da valorizzare le capacità. I meccanismi di valutazione e premio, a carattere annuale, sono di tipo individuale ed orientati a discriminare le prestazioni "eccellenti" rispetto a quelle standard: *"È giusto essere riconoscenti verso quelli che esprimono maggiore attenzione, maggiore sensibilità. Tutti cercano di far bene, però qualcuno dedica più tempo, dedica più passione e quindi l'azienda la sente anche sua in quanto parte componente della struttura, è giusto che riceva il suo riconoscimento..."*. In alcuni casi vengono distribuiti dei premi *una tantum*.

Nell'insieme sembra che vengano utilizzati adeguati strumenti gestionali, ma anche caparbietà e passione, per attrarre e trattenere talenti, nella convinzione che la Bawer e la Basilicata possano costituire un esempio importante nell'imprenditoria.

### **Conclusioni: punti di forza**

Dalla intervista e dai materiali raccolti emergono con chiarezza alcuni elementi che caratterizzano la Bawer. In particolare:

- la spinta verso produzioni di alta qualità riconosciute da standard internazionali



- la costante ricerca di mercati sovranazionali
- una radicata *glocalizzazione* (localizzazione strategica e produttiva, valorizzazione della cultura locale e mercato mondiale)
- investimenti diretti e gestione finanziaria flessibile
- l'innovazione di prodotto e di processo e gli investimenti in tecnologia
- la centralità delle persone
- la formazione.

“I fattori che secondo me sono la chiave per il successo sono: la ricerca e sviluppo, l'innovazione di prodotto e tecnologica e la formazione”. Quest'ultima ha un ruolo centrale perché, emerge dall'intervista, vuol dire credere e investire nelle persone; in particolare, l'investimento sulle competenze dei lavoratori più giovani deve consentire di trattenere nel mercato del lavoro locale le risorse indispensabili alla crescita della produttività e dell'economia del territorio.

“Ancora ... le amministrazioni centrali e locali devono essere molto attente nel supportare le imprese in un momento così difficile. Più che un supporto economico è un supporto di garanzia”.

## 2.3 Giacinto Callipo Conserve Alimentari SpA

### Introduzione

L'azienda “Giacinto Callipo Conserve SpA” ubicata in Calabria a Maierato (VV) opera nel campo dell'industria ittica e conserviera. Lo stabilimento, moderno ed efficiente, si estende su una superficie totale di circa 34.000 mq., 9.000 dei quali coperti, ed è dotato di impianti ed attrezzature all'avanguardia.

Fin dal suo esordio l'azienda si caratterizza per la ricerca di elevati standard di qualità e nel corso degli anni, ha ottenuto diversi riconoscimenti e raggiunto importanti traguardi. In particolare la Callipo:

- nel 1926 è stata insignita del Brevetto di fornitrice della Real Casa
- nel 1994 ha ottenuto l'autorizzazione dal Food and Drug Administration per l'esportazione negli Stati Uniti
- a gennaio 1996, in largo anticipo rispetto ai termini previsti dalla Direttiva Comunitaria, ha reso operativo il sistema di autocontrollo Haccp per il monitoraggio e la gestione dei punti critici della filiera produttiva
- a maggio 1996, nel corso della Fiera Cibus di Parma, è stata premiata per i Filetti di Tonno in vasetto di vetro con l'oscar AIDA per “Attrattività, Creatività e Immaginazione”
- a febbraio 1997, tra le prime aziende del settore, ha conseguito la certificazione del sistema di qualità secondo le norme ISO 9002
- nell'ottobre 2001 ha ottenuto dal Dnv (Det Norske Veritas) la prima certificazione di prodotto nel settore delle conserve di tonno
- a novembre 2003, il sistema di qualità (ISO 9002) è stato adeguato alla nuova norma Vision 2000, che ha un orientamento ancora più spinto verso la *customer satisfaction*
- a dicembre 2003 è stata la prima azienda in Italia ad aver ottenuto la certificazione di affidabilità



doganale rilasciata dall'Agenzia delle Dogane, a testimonianza dell'efficienza, della correttezza e della linearità che la contraddistinguono nella gestione della propria attività sia in Italia che all'estero

- a marzo 2005 ha ottenuto due nuove ed importanti certificazioni di qualità, riconosciute a livello internazionale: lo Standard "Brc" riguardante la sicurezza igienico-sanitaria dei prodotti agroalimentari e lo Standard "Ifs", uno strumento operativo per qualificare i propri fornitori secondo requisiti di qualità, sicurezza e conformità alla normativa sui prodotti alimentari
- a marzo 2009 ha ottenuto la Certificazione Kosher, marchio di qualità riconosciuto in tutto il mondo, rilasciata dalla Services International Kosher Supervision Ltd.

Le informazioni sono state raccolte preliminarmente dal sito aziendale; in seguito è stato proposto il questionario ed infine è stato intervistato il dottor Filippo Callipo, Amministratore.

### **Storia dell'azienda**

La Callipo è stata fondata nel 1913 da Giacinto, bisnonno dell'attuale Amministratore, a Pizzo in Calabria, nell'area del Golfo di Sant'Eufemia dove sin dall'antichità si praticava la pesca del Tonno di tonnara. L'azienda è stata la prima in Calabria, e tra le prime in Italia, ad inscatolare il pregiato Tonno del Mediterraneo pescato con il sistema delle "tonnare fisse".

Alla fine degli anni cinquanta, sotto la guida di Giacinto Callipo, nipote del fondatore, lo stabilimento fu trasferito dalla marina di Pizzo alla vecchia Tonnara Angitola. Nel 1972 Giacinto decise di introdurre in azienda il figlio Filippo (Pippo), l'attuale Amministratore, che assunse poi la direzione esclusiva nel 1981. Con lui, la Callipo si trasferisce a Maierato e cresce in termini di fatturato consolidandosi sul mercato nazionale ed estero. Nell'ultimo decennio, al fine di diversificare l'attività, è stato costituito un gruppo societario, la Callipo Group, composto da sei aziende che attualmente occupano oltre 250 addetti. A maggio 2006 l'azienda ha ottenuto da parte di Unioncamere il riconoscimento di "Impresa Longeva e di Successo". Il Premio è stato attribuito a 4 aziende italiane, una per ogni settore economico (agricoltura, industria, artigianato, commercio e servizi), che maggiormente si sono contraddistinte per la costanza dei risultati e la continuità generazionale nella gestione delle attività.

Nell'estate del 2008, dopo anni di progettazione ed organizzazione, ha avviato altri due importanti progetti:

- La Callipo Gelateria, che si propone l'ambizioso obiettivo di far conoscere in Italia e nel mondo la tradizione gelatiera di Pizzo
- Il Popilia Country Resort, un centro turistico – alberghiero a 4 stelle con 200 posti letto, situato a pochi km da Pizzo, in un'area collinare di circa 140 ettari.

### **Quadro economico e strategico**

La Callipo da sempre considera parte integrante della propria catena del valore i consumatori, i clienti ed i fornitori ed adotta, nei confronti di questi, comportamenti etici, applicati con rigore ed oramai parte integrante della cultura dell'impresa. Ciò si evidenzia sia dalla acquisizione delle certificazioni di qualità, sia dai riconoscimenti che l'azienda ha ricevuto; ma ancor più risalta nei rapporti con le persone



dell'azienda, per la cortesia e la professionalità, ed è messo in luce dalle parole di Pippo Callipo che illustra il rapporto con i fornitori: *"Noi dal 1988 paghiamo a trenta giorni sbarco nave, (...) questo ci ha dato la possibilità di avere dai nostri fornitori fiducia e ci ha permesso di lavorare parecchio, altrimenti con i fidi bancari ..."*

Dall'altra parte la Callipo richiede anche ai suoi fornitori comportamenti etici e rispettosi dell'ambiente, e per questo dal 1992 l'azienda aderisce al programma "Dolphin Safe" che vincola all'acquisto di tonno solo da pescherecci che dimostrano di adottare tecniche che evitano la mortalità dei delfini.

L'attenzione all'ambiente è ancor più forte nelle scelte aziendali: l'azienda si avvale di un sistema di cogenerazione, assimilabile ad un impianto che utilizza fonti di energia rinnovabile, gli impianti frigoriferi utilizzano ammoniaca e la centrale per la produzione di vapore consuma metano.

L'azienda è dotata, inoltre, di un depuratore biologico, che permette di recuperare i fanghi attivi, destinati poi alle aziende che producono compost; gli scarti di produzione di origine animale vengono ceduti, invece, ad aziende che producono alimenti per animali domestici; per lo smaltimento di tutti gli altri materiali viene adottato un rigido criterio di raccolta differenziata; tutti gli imballaggi utilizzati per confezionare il prodotto finito sono di materiale riciclato.

"Abbiamo chiuso il 30 giugno del 1987 con 2 miliardi di lire di fatturato. Quindi siamo arrivati qui (...) a 40 milioni di euro; negli anni c'è stato sempre un incremento del 30, 40, 50% perché si è lavorato bene, abbiamo seguito la scia della qualità innanzitutto", e questo approccio è stato condiviso da tutti in azienda.

In questi ultimi tre anni, periodo sicuramente di grandissima crisi per tantissime aziende "...noi abbiamo guadagnato di più ed abbiamo assunto personale. L'anno scorso abbiamo avuto un incremento di fatturato del 3-4% ed un incremento di utili. A gennaio ho distribuito euro 500 netti a tutti i dipendenti senza distinzioni di livello, ordine e grado", dice Callipo.

I rapporti con il territorio sono molto stretti: *"È aumentata la stima e l'apprezzamento verso l'azienda che innanzitutto dà lavoro a molte persone. Come Gruppo, infatti, siamo cresciuti; dal tonno siamo passati al gelato, al turismo, al volley, perché anche il volley porta lavoro ed oggi abbiamo una squadra in A1 e tutto questo viene molto apprezzato e considerato"*.

Con gli Enti Locali le relazioni sono generalmente buone, anche se, dal punto di vista operativo, la burocrazia costituisce un ostacolo ricorrente. Così come sono buoni i rapporti con altre istituzioni locali, ad esempio con i Nas, che sono incaricati dei controlli antisofisticazione, che sono accolti amichevolmente e senza alcuna preoccupazione.

L'impegno nel sociale della Callipo si realizza anche attraverso azioni di solidarietà e attraverso attività svolte direttamente presso lo stabilimento. Oltre a donazioni a favore di comunità disagiate e di istituzioni attive nel sociale, Callipo sostiene iniziative con i detenuti delle case circondariali del territorio e a supporto di associazioni umanitarie. Inoltre, la Callipo contribuisce allo sviluppo della cultura con atti a sostegno delle attività formative nelle scuole elementari e medie della provincia ed una borsa di studio all'Unical (Università della Calabria).

Per migliorare la competitività e l'attrattività della Calabria, l'azienda è da sempre sensibile verso le attività di promozione del territorio: numerose sono, infatti, le manifestazioni culturali che ogni anno



sostiene, tra cui alcune importanti rassegne di pittura ed arte. La Callipo offre l'opportunità alle scuole ed a vari gruppi di visitare i reparti produttivi dello stabilimento, e l'azienda ha anche aderito per due edizioni consecutive all'iniziativa "Apertamente – L'Industria Alimentare in Italia apre le porte al pubblico, promossa da Federalimentare e dalle Associazioni di categoria ad essa aderenti.

Pippo Callipo è critico nei confronti degli istituti di credito per i rapporti che intercorrono con la piccola e media impresa che tendono a favorire le imprese di maggior dimensione e che hanno stabilito nel tempo buone relazioni personali: *"(...) questo Basilea 2 non ha toccato le aziende che hanno operato bene, a me non ha fatto né caldo né freddo, perché in regola ero prima con tutti i dati ed in regola sono ora. Ha favorito i grandi, che non sono in regola (...). Come fa una banca ad avere un milione di euro di sofferenza se si attiene a Basilea 2? Vuol dire che non si attiene, supera certe griglie. Il piccolino è massacrato..."* Le piccole imprese e quelle di nuova costituzione sono tendenzialmente escluse da questa rete di rapporti e verso di loro si applica con estremo rigore la normativa e quindi difficilmente trovano sostegno nelle banche.

La Callipo partecipa da sempre alla vita associativa calabrese ed ha ricevuto nel 2009 il riconoscimento di Confindustria per aver superato i 50 anni di anzianità associativa; ciò nonostante Pippo Callipo ritiene insufficiente il ruolo di supporto svolto dalla Confindustria e dalle altre associazioni datoriali verso i suoi aderenti, in particolare verso quelli più deboli e più giovani.

Soprattutto la lentezza delle risposte, sia delle banche sia delle associazioni, costituisce un grave handicap allo sviluppo di una sana imprenditoria.

### **Strategie di mercato**

La produzione nasce per utilizzare l'eccedenza del tonno fresco che non poteva essere venduto e consumato in sede locale e che gli scarsi mezzi di trasporto dell'epoca impedivano di esportare verso altri mercati.

Inizialmente, il pesce venne trattato con il metodo della salatura, certamente tra i più antichi, "era quello che facevano anche gli antichi romani a S. Irene, dove hanno trovato delle vasche scavate nel tufo, dove mettevano il tonno con il sale che portavano dalla salina di Crotone. (...) Quindi la conservazione iniziò con la cosiddetta "tonnina", che si metteva sotto sale, si curava e poi si metteva nei barili da 30 chili. Io qualcosa la ricordo perché un po' di questa lavorazione hanno continuato a farla anche mio nonno e mio padre". In seguito, si iniziò a lavorare il prodotto cotto "si cominciò con la conservazione a bagnomaria, quindi si passò a scatole da 10 chili che venivano saldate tutte intorno, ricordo quando lo facevo da ragazzino, perché noi giravamo questa scatola con una certa costanza di movimento in modo tale che lo stagnino potesse chiuderla. Le scatole da 10 chili poi venivano sterilizzate, pastorizzate a bagnomaria con l'acqua a 100 gradi e poi si vendevano... Poi piano piano si è cominciato a fare scatole da 5 kg, poi scatole più piccole poi si è passati al mezzo chilo e alla scatoletta da 100 gr., poi da 90 gr. ed infine 80 gr."

Inoltre, sin dall'inizio la Callipo tende a diversificare la produzione "allora si lavorava solo nel periodo di tonnara, (...) perché non c'erano prodotti di importazione, da settembre a marzo invece lavoravamo il pesce azzurro, quindi sarde salate, e avevamo anche un magazzino a Marzamemi, in provincia di



Siracusa”; in più si affiancava un’attività di commercializzazione di diversi prodotti regionali, extra-regionali e d’importazione. Man mano che i trasporti e le tecnologie di conservazione sono migliorati, consentendo l’importazione di pesce da altre nazioni, la produzione è stata destagionalizzata e sempre più l’attenzione si è concentrata sulla produzione del tonno.

La Callipo commercializza in Italia il 92% della produzione, attestata su circa 6.500 tonnellate, mentre il restante 8% viene distribuito nei principali paesi europei ed extraeuropei quali Canada, Libia, Austria, Australia, Romania, Norvegia, Lituania, Svizzera, Stati Uniti, Francia. “Noi lavoriamo molto bene in Canada, poi lavoriamo in Francia, ma solo per piccole quantità. Sono mercati che ancora non apprezzano il nostro prodotto. In Germania per esempio la maggior parte del tonno venduto viene utilizzato per la pizza, (...) Allora lì è inutile... Noi però abbiamo delle nicchie di mercato”. A livello internazionale dunque la penetrazione appare lenta e vincolata all’evoluzione del gusto e della cultura locale. Il mercato di riferimento è cambiato nel corso di questa storia centenaria passando da prodotto di nicchia, acquistato e consumato per lo più in sede locale a prodotto ad ampia diffusione; proprio l’aumento della produzione derivante dalle forniture norvegesi e giapponesi, ha consentito l’allargamento del mercato ed oggi i prodotti di Callipo è facile reperirli in molte delle grandi catene di distribuzione e nei negozi di gastronomia. Anche se “... sono catene (Gdo) che non guardano esclusivamente al prezzo ma guardano anche alla qualità, perché noi abbiamo un prezzo più alto rispetto alla maggior parte degli altri (concorrenti), perché abbiamo un prodotto selezionato”.

Le strategie di mercato di Callipo si evincono anche dalle certificazioni acquisite. Ad esempio, guarda a gruppi specifici come gli Ebrei osservanti, ma anche i Mussulmani e i milioni di individui vegetariani o che soffrono di intolleranza al lattosio per i quali i prodotti certificati kosher sono fonte di tranquillità, perché i prodotti vengono controllati e soddisfano alti standard di qualità.

Quindi, la leva principale di mercato non è mai stato il prezzo, ma è sempre stata un’ottica orientata alla qualità, che nel tempo ha garantito i riconoscimenti dagli esperti, la fedeltà dei consumatori e la crescita costante dei fatturati, sottraendo l’azienda allo scontro con produttori italiani ed europei che usano invece come principale fattore di attrazione proprio il prezzo.

### **Quadro gestionale e organizzativo**

Il ciclo produttivo è studiato per garantire la massima qualità “... non compriamo partite difettose perché ci teniamo ad avere un prodotto di prima qualità, facciamo una lavorazione nell’arco della giornata e questo vuol dire maggiori costi”; infatti, mentre alle 16.30 alcuni reparti chiudono le attività, nel reparto di chiusura e sterilizzazione proseguono le attività fino a che non si è esaurita la produzione del giorno, in modo da evitare possibili contaminazioni ed alterazioni, “perché se il prodotto non è sterilizzato bene durante la stagionatura le scatole si gonfiano e scoppiano”. “E poi la stagionatura, che è la cosa più importante subito dopo la sterilizzazione”, che dura diversi mesi affinché il tonno possa maturare e sprigionare la sua inconfondibile fragranza al momento del consumo.

L’organizzazione dell’azienda è di tipo classico per reparti ed include un ufficio di valutazione dei costi, per consentire il monitoraggio costante delle diverse attività.

La Callipo, per il suo impegno verso le problematiche sociali ed ambientali, posto a fondamento di tutte



le fasi produttive, è stata riconosciuta nel luglio 2005 nell'ambito del progetto sulla "Corporate Social Responsibility", coordinato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, tra le trenta imprese italiane di eccellenza.

Particolare attenzione è dedicata anche alla sicurezza ed alla salubrità dei luoghi di lavoro, attraverso l'adeguamento continuo delle linee di produzione e l'utilizzo di nuove e sempre più sicure attrezzature. Vi è anche attenzione alla tecnologia, non soltanto per quanto riguarda i macchinari, ma anche in relazione ai programmi gestionali; infatti, tra la fine del 2010 e l'inizio del 2011 è prevista l'installazione di nuovi software.

Il sistema di qualità rappresenta lo strumento principale per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e il coinvolgimento di tutto il personale, che direttamente o indirettamente contribuisce al risultato. Gli obiettivi, fissati con cadenza periodica, concernono tutte le attività, dalla selezione dei fornitori delle materie prime e dei distributori del prodotto finito, a tutte le fasi di lavorazione e dei servizi di supporto.

### **La gestione delle risorse umane**

L'azienda ha oltre 200 persone assunte con contratto a tempo indeterminato, di cui più della metà sono donne. Nei reparti produttivi la forte presenza femminile è determinata dal tipo di lavoro da svolgere "non è una scelta, perché la parte della toelettatura...una volta avevo fatto una prova con dei ragazzi: uno ha resistito 3 giorni, uno 4, uno se ne andato il giorno stesso... perché è un lavoro che richiede di stare fermi. Devono stare lì, prendere questo pezzo di tonno, pulirlo, togliere le spine", si tratta di un lavoro di precisione e delicato. Viceversa per lo svolgimento dei lavori più pesanti, come il taglio del tonno, la sterilizzazione, sono impiegati gli uomini. Ma le donne sono anche presenti nei ruoli di responsabilità: direttore commerciale, il direttore marketing, il direttore estero, e nelle segreterie.

La maggior parte delle maestranze provengono dalle aree circostanti "noi qui attingiamo all'agricoltura, all'edilizia, cioè non sono persone che vengono da un'altra industria, che hanno la mentalità industriale quindi abbiamo dovuto creare il lavoro non solo a livello di produzione..."; quindi le persone hanno ricevuto un addestramento su tutti i comportamenti organizzativi e personali.

Inoltre, i dipendenti tendono a restare in azienda e quindi il *turn over* è piuttosto contenuto.

Per altre posizioni Callipo attrae anche professionalità differenti, spesso "giovani calabresi che stanno lavorando fuori. Facciamo ricerca del personale sui giornali, su siti specializzati, ma anche con il passaparola di persone che lavorano o hanno lavorato in azienda. Siamo sempre alla ricerca di personale che sappia lavorare". L'aver fatto esperienza in altri contesti è considerata una variabile importante per Pippo Callipo, sia per la professionalità acquisita sia per la diversa cultura del lavoro di cui sono portatori.

Le persone sono al centro dei discorsi, dei racconti e delle azioni di Pippo Callipo, per il quale la soddisfazione lavorativa è il segnale di aver risposto alle aspettative: *"Quando gli operai parlano bene dall'azienda vuol dire che si trovano bene, perché hanno soddisfatto tutti quelli che sono i loro diritti. Secondo me in questo modo si raggiunge l'obiettivo. Da sempre noi facciamo questo, perché io sono cresciuto con mio nonno e mio padre seguendo questa filosofia. Ho sempre detto anche nei miei interventi pubblici che il patrimonio più importante è il patrimonio umano. Le macchine uno le può*





*comprare, fa un mutuo, fa un prestito, le può sostituire, aggiornare, ma il fattore umano è una cosa che si costruisce negli anni*’.

Questo approccio ed il clima interno sembra che abbiano creato una cultura d’impresa molto forte, con la quale le persone che entrano devono confrontarsi ed alla quale adeguarsi; “io quasi sempre assumo a tempo indeterminato dall’inizio e sono poi loro stessi che si auto-eliminano”, si licenziano; sono gli stessi lavoratori che esercitano pressioni sui loro compagni, affinché si conformino nei comportamenti e mantengano gli standard di qualità, in quanto garanzia di successo dell’azienda e, in ultima analisi, di mantenimento nel tempo del lavoro, che si svolge in condizioni di correttezza e buone situazioni ambientali, ad esempio la vicinanza tra abitazione e luogo di lavoro. Forse l’aspettativa principale che la Callipo ha verso i dipendenti è che si identifichino con l’azienda “deve sentire l’azienda sua e quindi lavorare come per una cosa sua. Questa è la cosa principale. Quindi se arriva con quest’ottica farà un bel prodotto, farà un bel vasetto, lavorerà bene insomma”.

“Se quello che lavora in portineria è scortese, se è scostumato, se è antipatico allontana la gente” che non torna più a comprare. Dunque, ognuno lavora per proprio conto, ma allo stesso tempo contribuisce al successo dell’azienda, ogni persona è importante all’interno del processo produttivo, per cui tutti hanno diritto a veder riconosciuto il loro contributo. Per questo nel dicembre 2009 la Callipo ha ripartito ai propri lavoratori, in quote uguali per tutti, 100.000 euro, frutto della crescita del fatturato dell’azienda. Quest’ultima iniziativa ha destato perplessità da parte dei sindacati, che avrebbero voluto una distribuzione di tipo più tradizionale.

Gli obiettivi di produzione sono per lo più complessivi e, ancora, centrati più su fattori qualitativi che quantitativi: *“Non stressiamo i dipendenti con rese di produzione; anche se abbiamo un tavolo dove controlliamo tutto, però non facciamo gare per la produzione, perché sappiamo che c’è chi produce 20 chili all’ora e chi ne produce 35, perché ognuno ha delle caratteristiche diverse. (...) Tutto ciò mette nella condizione di lavorare in tranquillità. (...) quando il prodotto riceve un premio, un riconoscimento io vado nella mensa e ne faccio partecipi gli operai. (...) ogni vasetto ti può mettere in cattiva luce o far premiare, perché se ad un’azienda non piace, non lo prende e noi ne facciamo trentamila al giorno, quarantamila. Lei pensi ad un operaio che in una giornata non sente di dover avere una responsabilità verso se stesso, verso gli altri colleghi... Siamo riusciti ad arrivare a questo sistema di autocontrollo”*.

*L’introduzione del sistema di qualità Haccp ha introdotto un cambiamento non soltanto nel sistema produttivo, ma soprattutto nell’auto-percezione delle persone, in particolare degli operai. “L’Haccp ha fatto nascere la coscienza di un operaio diverso...”. L’analisi infatti ha coinvolto tutte le maestranze, che hanno avuto la possibilità di partecipare a riunioni ed incontri sulle criticità del processo, nel corso delle quali “sono venute fuori tante cose interessantissime, di cui io che sono cresciuto, fin da quando avevo sei anni, nell’ambiente del tonno, in passato, passando in quel reparto, non mi accorgevo. Quindi lì gli operai si sono visti valorizzati ed è stata una cosa molto bella”*.

Il percorso di qualità poi ha reso necessaria l’attuazione di corsi formativi formali ai quali hanno partecipato in molti, i capi reparto più degli altri. La formazione, attuata anche avvalendosi del supporto di una società esterna, è ritenuta fondamentale per lo sviluppo delle persone, quasi quanto l’affiancamento operativo, soprattutto per dare le basi del lavoro e del comportamento organizzativo;





anche se poi serve tutto il resto e, in particolare, è necessario sviluppare le relazioni interne ed un buon ascolto delle persone "Se non c'è il rapporto umano, non c'è la considerazione, non c'è il fatto di ascoltare qualcuno che ha bisogno di parlare perché non ho tempo, la formazione resta una cosa campata in aria". Nel fare formazione l'azienda si è anche avvalsa dei programmi di finanziamento regionale.

L'importanza delle relazioni interne emerge più volte e si percepisce come ai responsabili e dirigenti venga richiesto il possesso di adeguate capacità nella gestione delle risorse umane.

La gestione delle attività è realizzata anche attraverso incontri: *"Facciamo delle riunioni con i capireparto soprattutto, a gruppi, per capire le loro problematiche, i problemi che hanno con i loro subalterni, i problemi logistici, problemi ambientali, problemi di rapporto tra di loro capireparto. Questa è come una squadra"; di fatto è lo stesso modello che è stato utilizzato per la squadra di volley al fine di trasformare un gruppo di giocatori bravi in una squadra vincente. Ci sono poi momenti nel corso dell'anno in cui tutte le persone si incontrano "il 21 giugno che è il compleanno dello stabilimento facciamo il pranzo aziendale con tutto il personale e poi il 20-21 dicembre prima di Natale. Questi sono dei momenti importanti"*. Ma ci sono anche molte occasioni informali di incontro, pranzi o cene, organizzate dagli stessi dipendenti che, sottolinea Pippo Callipo, sono molto importanti per consolidare le relazioni e costituiscono una grande facilitazione nelle relazioni interne all'azienda, si costruisce la comprensione reciproca e questo migliora il lavoro.

In azienda si cerca di andare incontro alle esigenze dei lavoratori, spesso in modo informale, mentre istituti quali, ad esempio, il part-time non sono attuati, salvo esigenze veramente particolari e specifiche. Invece, "stiamo pensando, con la scuola del centro di Vibò, di fare un asilo, perché poi ci sarà una rotazione, oggi ci saranno una decina di mamme e il mio responsabile delle risorse umane dice che se ci sarà l'asilo si sarà invogliate a fare un secondo figlio".

L'attenzione alla salute dei dipendenti, oltre che all'interno del processo produttivo, è costante. A esempio, di recente, in un'ottica di prevenzione dei tumori al seno, l'azienda ha stipulato una convenzione con uno specialista in radio-diagnostica e senologia, facendosi carico del costo della visita senologica e dei relativi esami ecografici e mammografici di tutte le dipendenti.

### **Conclusioni: punti di forza**

Le ragioni del successo di Callipo da quasi 100 anni e in particolare negli ultimi tre anni sono legate soprattutto alla costante ricerca della qualità, in tutto il ciclo produttivo.

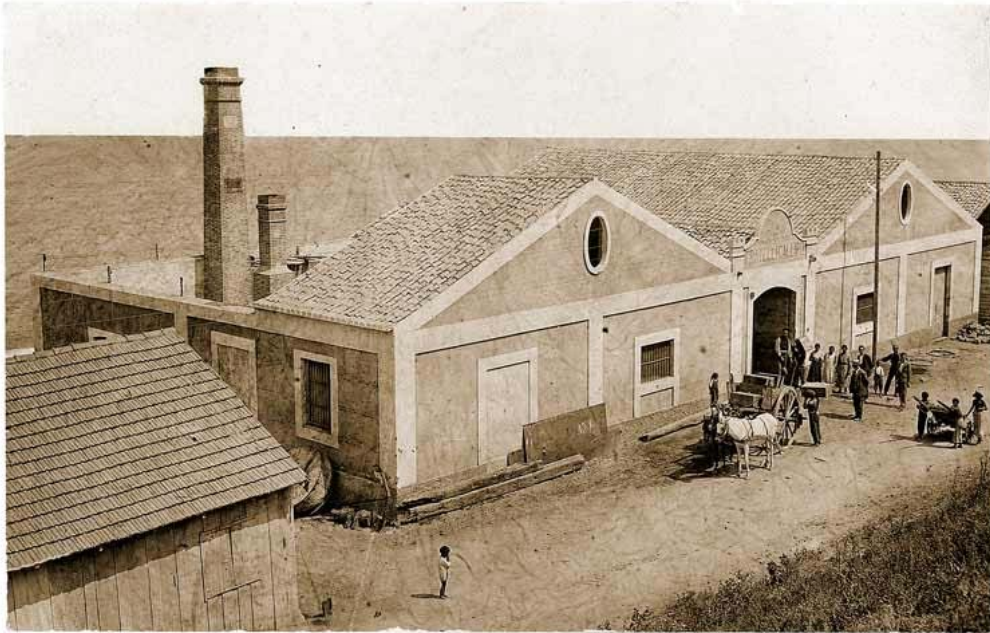
Tale ricerca ha sicuramente condizionato la selezione dei mercati in cui operare ed il modello distributivo adottato, che privilegiano un adeguato mix di fattori: presenza diffusa sul territorio italiano, scelta di prodotti di riconosciuta qualità, ecc. Questi stessi fattori limitano la presenza di Callipo sui mercati esteri, dove la "qualità percepita e attesa" del tonno è tendenzialmente bassa.

Ma anche questa ricerca di qualità non potrebbe realizzarsi senza le persone "Il segreto del mio successo è quello di aver dato grande attenzione al personale. Sono stato presidente (di Confindustria) a Reggio Calabria dal 2001 al 2007 e lì mi hanno detto che sono in un'oasi, ma non è così. Molti colleghi hanno una visione limitata rispetto a quella che è l'importanza del personale".



L'attenzione all'ambiente è certamente un altro fattore importante, che ha ripagato l'azienda degli investimenti fatti sia in termini di risparmio, sia in termini di riconoscimento del mercato.

L'innovazione, pur realizzata costantemente nelle strutture, negli impianti e negli strumenti di supporto, sembra essere percepita come un fattore utile e necessario ma di minore valore se non in relazione al miglioramento complessivo dell'azienda e soprattutto delle condizioni di lavoro delle persone.



*L'azienda Callipo agli inizi del '900*



*L'attuale stabilimento produttivo della Giacinto Callipo Conserve Alimentari SpA*



*La mondatura del tonno nell'azienda Callipo agli inizi del '900*



*La mondatura del tonno oggi*





## 2.4 Condor Group

### Introduzione

Condor è un gruppo internazionale nato dalle intuizioni e dal grande lavoro di squadra iniziato negli anni Ottanta da Alfonso Petrosino, che da costruttore edile acquisisce un'azienda di distribuzione di attrezzature per l'edilizia in tutta la Campania con la quale sperimenta l'intera filiera di servizi e materiali per la costruzione. La storia industriale è molto interessante, frutto di grandi investimenti e acquisizione di marchi e di realtà imprenditoriali avviate, mantenendo però una forte caratterizzazione familiare non solo del maggiore azionista ma anche delle società acquisite. Attualmente il *core business* del gruppo è rappresentato dalla produzione di casseforme e ponteggi, ai quali si aggiungono i baraccamenti da cantiere. Per assicurare la distribuzione dei prodotti, le società del gruppo operano su scala internazionale attraverso sei stabilimenti produttivi e tre centri logistici dislocati in modo strategico su tutto il territorio nazionale, a cui si aggiunge una rete distributiva di diverse filiali commerciali in Europa (in particolare con sedi in Francia, in Serbia e in Bosnia), mantenendo però il quartiere generale del gruppo nella provincia di Salerno dove il management definisce strategie, politiche commerciali e organizzative che hanno nel tempo decretato il successo dell'azienda. Grazie ad una serie di acquisizioni di marchi storici del settore della produzione edile italiana, la famiglia fondatrice Petrosino ha creato un *network* di aziende in grado di progettare e offrire una serie di prodotti che presentano una completa proposta ai clienti.

Le informazioni che compongono il presente studio di caso sono state raccolte preliminarmente grazie alla collaborazione con la Confindustria di Avellino e attraverso il sito aziendale, in seguito è stato proposto il questionario ed è stata intervistata la Dottoressa Nunzia Petrosino, Direttore Finanziario e Membro del Consiglio di Amministrazione del Gruppo Condor nonché Presidente dei Giovani Imprenditori di Confindustria Avellino.

### Storia dell'azienda

Agli inizi degli anni Ottanta Alfonso Petrosino, fondatore del gruppo Condor, già costruttore edile dal 1972, acquisisce il pacchetto di maggioranza della Sky Edilagro, azienda che si occupa ancora oggi di distribuzione di attrezzature per l'edilizia rivolta principalmente al mercato delle imprese di costruzione in Campania. L'impegno di Petrosino come imprenditore edile continua a pieno regime fino al 1994, anche se già nel 1991, completando la filiera di mercato che va dall'utente finale, l'impresa edile, al produttore, l'industria, reclutando un importante direttore commerciale, fa nascere la Condor, azienda di produzione di ponteggi, che investe da subito in impianti frutto di eccellenza tecnologica e in risorse umane particolarmente specializzate. Con rapida successione di eventi si forma una rete vendita compatta e motivata che si propone ai distributori del settore e consegue nei primi sei mesi di attività i suoi primi cinque miliardi di lire.

Il gruppo, nato nella provincia di Salerno, a Castel S. Giorgio, comincia a ricercare il proprio dimensionamento ideale, quello che consente cioè di sfruttare al massimo le economie di scala legate al processo di produzione e vendita. È a questo punto che diventa strategica la ricerca di nuovi spazi



produttivi. Nel 1997 la produzione viene spostata a Conza della Campania, in provincia di Avellino, dove attualmente le produzioni sono dislocate su due opifici per complessivi 40.000 mq. Nel 2008 Condor radica ulteriormente la sua presenza in Irpinia acquisendo un ulteriore stabilimento di 25.000 mq circa a Nusco (AV) che ospita la produzione di casseforme.

“È iniziata così un’impiantizzazione importante ed è sorta una strategia aziendale che ha puntato su economie di scala”.

Sono anni magici dove tutta l’azienda è coinvolta in un rapido processo di crescita che tocca l’apice nel delicato passaggio dai dieci ai trenta miliardi di lire di fatturato in un solo esercizio. La giovane azienda Condor comincia a coltivare la cultura della continuità dando valore all’ascolto ed al rispetto dei ruoli all’interno dell’impresa.

L’enfasi sul futuro riguarda soprattutto l’inserimento su nuovi mercati e le variabili di controllo sono focalizzate sull’affidabilità di nuove produzioni, piuttosto che su quelle esistenti che continuano a dare garanzia in termini di redditività operativa e di sviluppo futuro. Il continuo scambio di vedute con imprenditori del settore porta a conoscenza della possibilità di acquisire il ramo di un’azienda di produzione di piccole macchine da cantiere. La Condor coglie al volo l’opportunità e, così, nasce il marchio Obim che, dal settembre del 2004, ha ampliato la gamma dei prodotti con i box da cantiere e i monoblocchi prefabbricati.

Gli investimenti a cavallo tra la seconda metà degli anni Novanta ed i primi del 2000 nel comparto delle costruzioni hanno favorito il potenziamento delle produzioni da parte del mercato e ciò ha reso l’offerta del prodotto molto ampia. C’è stato quindi bisogno di maggiore capillarità nella distribuzione: da questo presupposto che nasce l’esigenza di reperire uno spazio produttivo nel Nord ovest.

“Abbiamo puntato sull’innovazione dei processi ed abbiamo investito in questo grande progetto tutti gli utili aziendali e risorse proprie. Dal 1997 al 2001 si è passati da un fatturato di 8 miliardi di vecchie lire ad uno di 30 miliardi”.

In questo contesto nasce l’opportunità di acquisire l’unica azienda produttrice di ponteggi in Piemonte, il cui marchio è Edilcomec, operazione resa possibile per mancanza di passaggio generazionale nell’azienda acquisita. Le due squadre cominciano da subito a operare con un rapporto sinergico, quasi simbiotico e di reciproco stimolo. Si configura la prima traccia del Gruppo e si stimola l’attenzione sul mercato ad operazioni analoghe. Nel dicembre 2004 si concretizza così l’acquisizione dell’intero pacchetto azionario della Redaelli, azienda di Lecco conosciuta sul mercato per l’elevata qualità dei suoi prodotti, ponteggi e puntelli. In virtù del nuovo assetto produttivo, viene ancor più valutata la convenienza di verticalizzare la produzione di ponteggi includendo all’interno del processo produttivo la fase più a monte, la produzione di tubo. L’investimento è avvenuto nel 2004 e la produzione viene ospitata in un opificio di 20.000 mq a Nocera Inferiore in provincia di Salerno dove sono stati effettuati investimenti in impianti a elevata tecnologia per la produzione di tubo. Sempre a Nocera viene spostato il quartier generale del Gruppo Condor che, con i suoi 80 milioni di euro di fatturato, 230 addetti su sette stabilimenti, si posiziona tra le prime due aziende del settore. La conseguenza del raggruppamento è stata il raggiungimento di notevoli economie di scopo: abbattimento dei costi per accentramento di alcune funzioni amministrative, univocità del linguaggio informatico e funzioni di



controllo più efficaci. Condor, pur essendo un Gruppo industriale, mantiene le caratteristiche di impresa di tipo familiare, anche in un quadro di internazionalizzazione che si avvia nel 2006 con l'apertura della filiale francese Condor France, e pur essendo entrata a far parte della compagine sociale nel 2007 la società di risparmio gestito Igi Sgr che ha effettuato un investimento con due dei suoi fondi rilevando una minoranza delle quote della società.

Ad agosto 2008, in linea con il programma di internazionalizzazione del gruppo, la capogruppo acquisisce il pacchetto di controllo della Italimpex, società bosniaca specializzata nella commercializzazione di attrezzature per l'edilizia. Ai primi di febbraio 2009, Condor apre una nuova filiale a Milano. La struttura di 7.000 mq circa è impegnata per l'area Nord nella distribuzione (noleggio e vendita) di sistemi di casseforme. Come ultimo passo viene inaugurato sul finire del 2009, a Belgrado, il centro di distribuzione a marchio Condor East, consolidando la presenza di Condor nell'ex Jugoslavia e proponendosi come valida alternativa ai produttori già presenti sul mercato balcanico.

### **Quadro economico e strategico**

La *mission* perseguita dal Gruppo Condor è quella di raggiungere un livello eccellente di qualità dei prodotti, aumentando nel contempo la componente di servizio della sua offerta. La qualità per Condor, infatti, non è solo legata ai prodotti, ma è un valore che si riflette in ogni attività dell'azienda. Negli anni, oltre a porre grande attenzione ai processi interni, Condor ha centralizzato l'attenzione della sua organizzazione sui bisogni della clientela, garantendo *performance*, conformità, affidabilità, durevolezza, manutenzione del prodotto oltre che continuità nell'assistenza sul cantiere e nella consulenza progettuale, il tutto associato a un rapporto qualità prezzo la cui equità è stata suggellata dal successo di mercato conseguito.

Nel corso del tempo, la centralità del cliente si è tradotta nella messa a punto di un'offerta in grado di migliorare i servizi in ogni attività: gamma di prodotti sempre più varia, assistenza ai clienti, affiancamento in cantiere, attività di *engineering* e di formazione volte a consentire il miglior utilizzo dei prodotti, non solo in termini di tempo ma anche di costi.

La particolarità industriale è che attualmente la Condor è l'unico produttore di ponteggi in Italia che dal 2004, investendo in automazione ed in integrazione, ha al suo interno la fase di produzione del tubo, partendo così direttamente dalla materia prima, il coil in acciaio. "Dunque ci auto-produciamo il tubo con delle economie di costo importanti".

La crisi degli ultimi anni è stata comunque avvertita ed ha accelerato alcune strategie in fase di delineazione: *"Per l'Italia non vediamo grandi prospettive per il futuro purtroppo. Quest'incertezza politica, accompagnata dalla crisi finanziaria ed economica, mina molto le prospettive di ripresa del mercato nazionale e, quindi, la strategia commerciale si rivolge completamente all'estero. Nonostante la crisi economica, i dati si mostrano positivi: nel 2010 abbiamo un andamento migliore del 2009, perché i costi fissi sono più contenuti e la congiuntura favorevole del mercato di materie prime che ci ha aiutato"*.

L'obiettivo futuro della Condor è l'accrescimento della visibilità del *brand* di gruppo che viene supportato con un piano triennale di investimenti in pubblicità, convegni e attività di relazione con



l'esterno. La conferma degli eccellenti risultati economici sino ad oggi conseguiti hanno consentito investimenti nel settore della ricerca e sviluppo, che hanno già portato i primi risultati nell'individuazione di nuovi settori di riferimento.

L'azione imprenditoriale poi è sfociata in un intenso impegno istituzionale, in Confindustria, soprattutto a opera delle seconde generazioni imprenditoriali: *"Abbiamo trovato in Confindustria il primo trampolino qualificato per accreditarci all'esterno"*.

### **Strategie di mercato**

Per la realizzazione di un cantiere non è sufficiente la fornitura dei prodotti. Per questo da anni Condor non offre ai suoi clienti semplici strumenti di lavoro, ma una serie di servizi volti a fornire soluzioni specifiche e perfettamente adeguate alle esigenze del cliente.

L'ufficio progettazione della Condor mette a disposizione del cliente una consulenza tecnica che non si esaurisce con il primo sopralluogo in cantiere, ma è costante e attenta a tutte le fasi del lavoro. I tecnici studiano di volta in volta soluzioni su misura che puntano alla economicità e all'efficienza delle diverse fasi di realizzazione del progetto. Continua è anche la consulenza dei tecnici Condor al personale delle ditte esecutrici dei lavori, al fine di garantire una installazione corretta ed un utilizzo in sicurezza del prodotto: assemblaggio e messa in opera dei ponteggi vengono effettuati in loco spesso alla presenza di personale tecnico-commerciale Condor e, su richiesta, di una squadra di esperti montatori fornita da Condor.

Il servizio di *engineering* e la fornitura di attrezzature versatili, uniti alla puntualità delle consegne, hanno concorso negli anni all'affermazione di Condor sul mercato nazionale ed internazionale.

Attualmente i servizi che offre, unitamente alla fornitura di ponteggi e casseforme, consistono in consulenza e progettazione, formazione del personale dell'impresa, noleggio ponteggi e attrezzature, progettazione di cantieri edili, pre-montaggio, ripristino e pulitura.

Dal punto di vista dei prodotti, il panorama è molto vasto e comprende casseforme per pareti, casseforme circolari, casseforme circolari, ponteggi, strutture per eventi, puntelli, prefabbricati, box da cantieri, blindaggi, macchine e attrezzature e sistemi di recinzione.

La diversificazione di prodotti è comunque garantita da certificazioni di qualità riconosciute, tra i quali: Sgs ISO 9001, Das Ukas e il marchio NF.

Tale offerta così composita e complessa è garantita grazie all'organizzazione societaria del Gruppo, che così si compone a oggi: Condor Group, è la holding operativa del Gruppo omonimo, nasce nel 1991 come produttrice di casseforme e ponteggi, attualmente leader di mercato per tale segmento. Condor Events, che è la divisione di Condor rivolta al settore eventi; grazie al Multicom, il ponteggio multidirezionale, vengono progettati e realizzati palchi e tribune per eventi e manifestazioni sportive. Condor Milano, struttura specializzata nella vendita e noleggio di casseforme per pareti e solai e del sistema di ponteggio multidirezionale. Condor France, filiale francese di Condor, rappresenta il presidio dell'azienda sul mercato d'Oltralpe; inaugurata nel 2006, offre a rivenditori ed imprese l'intera gamma di prodotti Condor. Nuova Edilcomec, unico produttore di ponteggi in Piemonte. Redaelli, nata agli inizi degli anni Sessanta in provincia di Lecco, la società si costruisce e sviluppa la sua attività fino al 2004



sotto la direzione della famiglia Redaelli. Condor Monoblocchi, che si occupa della produzione e vendita di prefabbricati, monoblocchi, componibili, cabine servizi, box metallici, container, attrezzature da cantiere e segatrici. Sky Edilagro, nucleo originario di Condor, nasce nel 1981 affermandosi da subito a livello regionale come una delle più grandi superfici plurispecializzate per i professionisti del settore edile sul territorio campano. Italimpex, costituisce l'avamposto di Condor nei Balcani. Condor East, filiale costituita sul finire del 2009, attraverso la quale Condor ha consolidato la sua presenza nell'ex Jugoslavia realizzando un centro di distribuzione a Belgrado.

Quale indicatore di internazionalizzazione, si consideri che il sito del gruppo ha tutte le pagine in sette lingue e un repertorio di rappresentanti e consulenti per i mercati esteri.

### **Quadro gestionale e organizzativo**

Il modello organizzativo è semplice: la capogruppo controlla le società acquisite nelle quali ha mantenuto lo stesso management assegnando loro obiettivi e integrando i loro prodotti e servizi con quelle delle altre società controllate.

Il Gruppo è alla continua ricerca di personale qualificato per l'espletamento delle diverse mansioni aziendali. Appare una struttura molto dinamica e in continua evoluzione e tutte le risorse gestionali sono interne al gruppo, con scarso ricorso alle consulenze esterne di professionisti o società.

Il clima interno è a carattere familiare, con un management legato al socio di maggioranza, il quale a sua volta è fortemente legato ai propri dipendenti.

Un elemento che emerge è che la grande diversificazione e l'acquisizione di altre realtà aziendali non ha portato grandi cambiamenti all'interno dei reparti operativi.

Questo dato emerge anche nel considerare i valori che emergono dall'intervista, tra i quali è particolarmente evidente il ruolo primario delle relazioni con i clienti e fornitori, la conduzione etica dell'azienda attraverso l'attenzione alla persona, la considerazione del personale come elemento della crescita, la sensibilizzazione alle tematiche ambientali e della sicurezza sul lavoro per rendere l'impresa consapevole e promotrice di queste tematiche sul mercato e sul territorio.

### **La gestione delle risorse umane**

Come la gran parte delle aziende familiari, nel Gruppo non è presente un ufficio del personale, se non persone che amministrano il personale: *"Le politiche del personale vengono decise dalla famiglia direttamente"*.

In tutto il Gruppo, il personale è di circa 230 persone (150 operai e 80 impiegati e dirigenti) che compongono l'intero organico, compreso l'estero.

Anche l'età media del personale è abbastanza bassa: *"L'età media del nostro organico non supera i 35 anni. Siamo un'azienda giovane e molti giovani sono cresciuti in azienda insieme a lei"*.

La formazione in Condor, oltre quella obbligatoria, viene considerata soprattutto in termini di formazione *on the job* ed affiancamento a figure interne che abbiano sviluppato competenze peculiari. Naturalmente, i percorsi interni sono strettamente correlati all'attività operativa dei singoli reparti e la formazione deve essere continua, perché ogni dipendente, anche se in azienda da tempo, possa





continuare a crescere e migliorare. Non è mancato l'inserimento di percorsi di formazione qualificata presso primarie *business school* italiane, in campo amministrativo-finanziario, dedicati alle risorse chiave dell'organizzazione.

Come politica di aggregazione del personale si punta molto sulla comunicazione interna e sugli eventi extra lavorativi: *"Abbiamo organizzato eventi molto belli, come, ad esempio, nel 2006 quando abbiamo trascorso un fine settimana in uno splendido relais a Perugia, con viaggio in pullman (...) la due giorni ha contribuito ad una maggiore integrazione del personale di tutte le sedi d'Italia. La maggior parte delle persone non conosceva la persona con cui parlava quotidianamente a Torino o a Lecco. L'anno prima abbiamo organizzato invece una serata di gala con cena a bordo di una nave che ha fatto il giro del golfo di Napoli. Anche le fiere sono state momenti aggregativi importanti perché si incontravano persone provenienti dalle varie sedi con il comune scopo di presentare l'azienda; questo ha contribuito a stabilire relazioni e scambi"*.

Il coordinamento ed il processo informativo sono assicurati principalmente attraverso il Presidente, Alfonso Petrosino, e l'Amministratore Delegato, Nadia Petrosino sorella del primo, con il suo staff, che valorizza molto il contesto di lavoro: *"Per altro il clima tra i collaboratori è abbastanza gioviale e armonioso. Riteniamo che questo sia un ottimo fattore per il lavoro"*.

Nell'insieme sembra che vengano utilizzati adeguati strumenti gestionali, ma anche un clima di familiarità e molta passione per il lavoro, condizioni per attrarre risorse umane, nella convinzione che Condor possa costituire un esempio importante nell'imprenditoria nazionale.

### **Conclusioni: punti di forza**

Dalla intervista e dai materiali raccolti emergono con chiarezza alcuni elementi che caratterizzano Condor. In particolare:

- la costituzione di un gruppo che copre tutta la filiera e offre un prodotto e servizio completo
- la ricerca di mercati sovra locali e sovranazionali
- gestione informale e flessibile, improntata al cambiamento e all'innovazione nella continuità
- investimenti diretti e rischio finanziario dell'imprenditore
- centralità delle persone e di tutte le risorse aziendali.

## **2.5 D'Urzo Domenico Distribuzione Srl**

### **Introduzione**

La D'Urzo Domenico distribuzione Srl è una delle realtà di maggiore successo nel settore della distribuzione di materiale elettrico del Sud Italia. Ha sede nella Zona Industriale della Località Casalnuovo a Maierato, in provincia di Vibo Valentia (Calabria).

D'Urzo Group è un marchio leader del settore, che sa unire l'esperienza maturata in trent'anni di attività all'attenzione costante all'innovazione e alle nuove tecnologie.

L'azienda ha certificato il proprio sistema di gestione della qualità in conformità con la norma



internazionale ISO 9001 ed è in grado di offrire alla propria clientela prodotti di tutte le principali marche del comparto elettrico: prodotti per impiantistica, automazione, sicurezza, cavi, accessori per il cablaggio, strumenti analogici e digitali. Le informazioni sono state raccolte preliminarmente grazie alla collaborazione con Confindustria Calabria e sul sito aziendale, in seguito è stato proposto il questionario ed infine è stata intervistata la dottoressa Caterina D'Urzo, Responsabile degli Acquisti, e il Dottor Gianluca Zizza, consulente fiscale e esperto di controllo di gestione.

### **Storia dell'azienda**

Fondata nel 1978 dal titolare Domenico D'Urzo a Vibo Valentia, affiancato oggi nella gestione dai figli Caterina e Francesco, l'Azienda offre un servizio orientato al cliente e, grazie alla professionalità maturata in quasi 30 anni di attività, è considerata una delle realtà di maggiore successo nel settore della distribuzione di materiale elettrico del Sud Italia.

All'atto di fondazione l'Azienda distribuiva materiale elettrico e per illuminazione ed illuminotecnica. Nel 1992 diviene associata del Consel, il consorzio nazionale che riunisce i principali grossisti di materiale elettrico d'Italia. Nel 2004, dalla sede storica nel centro di Vibo Valentia, si è trasferita nella zona industriale di Maierato (VV), costruendo una struttura di 12.000 mq attrezzata per la vendita e lo stoccaggio dei materiali, che attualmente è in fase di ulteriore ampliamento. Viene comunque mantenuto un punto vendita nella sede storica. A Maierato è presente anche lo showroom D'Urzo con tutte le soluzioni luce per ambienti interni ed esterni. Oltre agli oggetti di design delle migliori marche nazionali ed internazionali, lo showroom offre anche assistenza nella progettazione di sistemi di illuminazione per negozi, alberghi, musei e monumenti pubblici, grandi aree all'aperto.

Attualmente il gruppo (non formalizzato) delle imprese D'Urzo è formato da tre aziende distinte ma collegate in rete di impresa per tramite degli stessi amministratori.

La prima è la storica D'Urzo Domenico Distribuzione Srl che si avvale di un team di professionisti del settore, che garantiscono al cliente una consulenza attenta nella scelta dei prodotti e nella progettazione dei sistemi di illuminazione.

La seconda è la D'Urzo Materiali Elettrici Srl, costituita conferendo nel 2006 un ramo commerciale della D'Urzo Domenico Distribuzioni Srl, e che fornisce invece una gamma completa di prodotti per l'illuminazione e l'elettricità, selezionati tra le principali marche del settore; garantisce inoltre un'assistenza di qualità a privati, professionisti, installatori e tecnici, dalla scelta del materiale, alla consulenza di installazione, al servizio post-vendita. Si occupa poi di impiantistica (sistemi per l'installazione civile ed industriale, domotica, interruttori automatici, quadri elettrici, cavi, strumentazione di controllo, cablaggio), di automazione (impianti per l'automazione di cancelli da esterno di tutti i tipi) e di sicurezza (tecnologie innovative e di qualità per la sicurezza di abitazioni, industrie, attività commerciali).

Infine la Helios Energia Srl, azienda fondata per garantire investimenti in ricerca per lo sviluppo di sistemi professionali per la produzione di energia da fonti rinnovabili, in particolare da impianti fotovoltaici, che usufruiscono degli incentivi di legge e che garantiscono un'energia sicura, pulita ed economica sia per le abitazioni private sia per le industrie. Helios Energia dispone di una rete di



installatori e professionisti, distribuiti su tutto il territorio nazionale, in grado di seguire con attenzione le installazioni degli impianti fotovoltaici e le operazioni di monitoraggio e manutenzione.

“L’investimento nel fotovoltaico nasce da una esperienza diretta nella costruzione di un impianto nostro, i cui ricavi sono arrivati solo nel terzo anno di attività. La scelta successiva è stata poi quella di separare le società e offrire ai clienti un ventaglio di possibilità”.

Secondo la filosofia di fondo del Gruppo: *“Illuminare non significa soltanto rendere più funzionale un ambiente: vuol dire anche creare un’atmosfera, esaltare un dettaglio architettonico, riempire uno spazio con una forma, un colore, una sensazione”*. Ed inoltre: *“Sfruttare l’energia del sole per produrre elettricità: una forma di risparmio intelligente ed un gesto di amore per la natura”*.

Negli ultimi anni il gruppo è entrato a far parte del Consorzio Elettrico Nazionale, a cui afferiscono 30 aziende, e quindi ha ormai obbligo di redigere un piano strategico triennale, con una prova di budget annuale. Questa adesione ha comportato un processo di crescita delle competenze interne al personale e una fase generalizzata di formazione interna, che ha superato le difficoltà e le reticenze di qualche dipendente: *“Nel complesso comunque sono tutti molto entusiasti. Dieci anni fa è stato problematico entrare in quest’ottica, ma è stato un passaggio importante, anche perché nel frattempo abbiamo cambiato il nostro sistema informatico e questo è stato un altro trauma, perché tutti erano abituati con il precedente ed il nuovo, rispetto al vecchio, era molto più complesso, c’erano molte più informazioni da gestire con i vari tempi. Oggi quando parliamo di formarsi, tutti sbuffano; fanno eccezione solo i ragazzi, che hanno un approccio mentale diverso, ma i responsabili, gente di 60 anni, figli dei figli, che neanche desiderano cambiare, non sono interessati alla formazione”*.

Attualmente quasi tutti i processi sono certificati e la formazione è diventata attività di routine e si stanno superando ambiti gestionali di “resistenza” (dall’abbigliamento all’approccio con il telefono, con il computer, con le mail) grazie soprattutto all’azione di un consulente esterno che ha impostato con tutto il personale un rapporto di grande fiducia: *“Per cui quando veniva lui, soprattutto i primi anni, per i comitati di base era una grande festa, perché veniva focalizzata l’affermazione del ruolo; infatti, il fatto che i responsabili di settore dovevano rispondere all’interno del tavolo, li caricava e questi, perciò, si preparavano. Quindi il consulente è stato il responsabile del passaggio culturale dell’azienda”*.

### **Quadro economico e strategico**

La realtà della D’Urzo è innanzitutto molto differenziata. In questo momento oltre ai tradizionali ambiti di impegno della distribuzione di materiale elettrico e della progettazione e assistenza all’illuminotecnica, si sta sostenendo il settore energetico della “Elios”. Dal punto di vista economico-finanziario l’integrazione si è rivelata una chiave favorevole ed economicamente vantaggiosa in quanto nel mercato del fotovoltaico si paga sempre in maniera anticipata e questa liquidità ha dato la possibilità di coprire i periodi di mancato pagamento dei clienti negli altri settori che hanno subito maggiormente gli effetti della crisi, vissuta dal settore pubblico e a cascata con le ditte appaltatrici del pubblico. La crisi del settore si è risentita in particolare sui lavoratori, per i quali è stato fatto ricorso alla Cassa di Solidarietà per un anno, poi a seguito di un incontro in Confindustria con i Sindacati, l’Azienda non poteva più anticipare gli stipendi con fondi personali dell’imprenditore: *“Per cui abbiamo fatto una*



*riunione familiare, constatando che in media i tempi di pagamento sono di otto mesi, per cui si è stati di fronte al bivio. O mandavamo la gente a casa o non la facevamo lavorare, perché tu non puoi dire ad una persona di venire a lavorare e di aspettare 8 mesi per essere retribuita. Secondo me è una cosa allucinante e più allucinante ancora è che noi comunque ci eravamo assunti l'onere di far fronte a questo problema, ma non ci è stato permesso dal tavolo con le Parti sociali".*

La maniera per fronteggiare la crisi è stata quindi quella di diversificare e avere fonti diverse per garantire un flusso di cassa stabile, attraverso il fotovoltaico.

Inoltre c'è stata anche una pianificazione degli investimenti immobiliari. Sono stati equilibrati i crediti e ciò ha permesso di assistere al processo di crescita in modo abbastanza "sano" dal punto di vista economico: *"Siamo partiti da un fatturato di 6 miliardi di Euro per arrivare quasi a 13 nel corso degli anni".* Un'ulteriore sviluppo si è avuto con la società immobiliare, che sta costruendo un parco commerciale di media superficie. Si tratta di un investimento davvero importante di circa 6 milioni di Euro, e le cui strutture sono già affittate, anche grazie alla presenza di un supermercato a media superficie e di una sede di una catena di grande distribuzione. L'area, del resto, è considerata Zona industriale, e non distretto specifico.

### **Strategie di mercato**

Fin dalla sua nascita la D'Urzo si è posta l'obiettivo di consolidare la propria posizione sul mercato della distribuzione dei materiali elettrici. Tuttavia dal punto di vista dei piani strategici, i principali ambiti di azione del momento sono quelli relativi alla pianificazione e monitoraggio della gestione e dei processi, e approfondimento del sistema di controllo e di gestione idoneo a valutare gli scostamenti tra obiettivi e risultati realizzati. Sicuramente, parlando di prodotti, il settore del fotovoltaico risulta essere molto trainante e sembra poter garantire condizioni di consolidamento del mercato delle posizioni di mercato già assunte: *"Sicuramente una cosa che stiamo facendo (venendo da una famiglia che viene dall'America) stiamo cercando di aprire il mercato anche a Toronto, dove abbiamo preso contatti con la Siemens per poter impostare una collaborazione con la Elios. Là è tutto molto più facile ed organizzato. Qui non ci sono luoghi definiti nei vari enti, devi capire chi si occupa di cosa e come gira il fumo".*

Helios punta a sviluppare e realizzare progetti ed impianti fotovoltaici con contratto "chiavi in mano" (*turn key*) consegnando al Cliente l'impianto collaudato ed allacciato alla rete elettrica locale. Infatti, nell'ambito del contratto Epc la società provvede a tutti gli adempimenti necessari per la realizzazione di un impianto fotovoltaico: studi di fattibilità, definizione del progetto e *business plan*, conseguimento dei permessi e delle licenze (ambiente, industria, urbanistica, consigli comunali, ente di fornitura elettrica), analisi finanziamento/investimento, movimentazione terra, progettazione e realizzazione struttura, fornitura moduli (ovvero i pannelli fotovoltaici), trasporto e montaggio, cablaggio, messa in funzione impianto, monitoraggio e manutenzione impianto.

### **La gestione delle risorse umane**

L'età media dei dipendenti della aziende D'Urzo, è molto bassa, intorno a 35-40 anni, tuttavia il personale presente è anziano in esperienza in quanto è bassissimo il *turn-over* tra i dipendenti: *"Anzi*



*c'è stato il caso di chi è andato via a lavorare con qualche concorrente e poi è tornato*. Circa i criteri di *recruitment*, il fondatore usava assumere periti, conosciuti direttamente per via familiare o amicale. In tempi più recenti, l'Azienda si affida alla capacità di selezione e orientamento svolta dalla Confindustria locale (che svolge questo compito per gli associati) e utilizzando (ormai dal 2007) lo strumento dello stage formativo con rimborso delle spese per una pletera di figure professionali. Infine si stanno definendo corsi, insieme ad altre aziende, a carattere tecnico (soprattutto per gli interinali).

La componente femminile della forza lavoro è minoritaria (10-15% sul totale) ma si sta puntando ad un riequilibrio di genere.

Le condizioni di parità sono comunque sempre garantite, come anche il rispetto per le donne e le loro necessità familiari: *"Questa ditta è molto democratica, però c'è l'effetto contrario, perché la segretaria, che è con noi da quando aveva 20 anni ed ora ne ha 40, ha avuto tre bimbi e mio padre litigava con lei perché voleva continuare a lavorare anche in gravidanza; questo per dirti l'attaccamento"*.

Entrando nella D'Urzo una delle prime cose che colpisce sono i rapporti interpersonali, diretti e amicali: *"Poi devo dire che esiste anche un atteggiamento molto familiare e questo è uno dei punti di forza dell'Azienda. ... Siamo molto democratici, per cui alla fine li costringiamo a partecipare alle decisioni"*.

I sindacati, non sono per nulla presenti in azienda, tendono a essere relegati in secondo piano e non sembrano un interlocutore presente nelle scelte imprenditoriali, anche perché, non vissuto da parte dei lavoratori. La progressione di carriera viene garantita a tutti: *"Gli inserimenti avvengono sempre dal basso per poi far crescere le persone. Questo è un settore che richiede molta conoscenza tecnica per cui è impossibile inserire qualcuno se non dal basso. L'affiancamento è quindi un momento di crescita"*.

I processi di ingresso in azienda sono in parte connessi a meccanismi di conoscenza diretta e in parte frutto di un processo di ricerca attuato soprattutto nelle istituzioni formative (scuola e università). La formazione nelle aziende D'Urzo è considerata centrale soprattutto in termini di formazione *on the job* ed affiancamento a figure interne che abbiano sviluppato competenze peculiari. I nuovi arrivati vengono seguiti dai responsabili del settore.

Il coordinamento ed il processo informativo interno sono assicurati principalmente attraverso rapporti diretti tra il management e la proprietà.

### **Conclusioni: punti di forza**

Dalla intervista e dai materiali raccolti emergono con chiarezza alcuni elementi che caratterizzano l'evoluzione del Gruppo D'Urzo. In particolare:

- il processo di delega e di responsabilizzazione di tutto il personale
- il trapasso imprenditoriale tra generazioni senza traumi e pianificato
- la definizione di sistemi di relazione basati sulla chiarezza dei rapporti e delle relazioni
- la diversificazione dei prodotti e dei mercati di riferimento
- la radicata localizzazione strategica e produttiva in Calabria e nelle Regioni del Sud.



*La sede dell'impresa D'Urzo Distribuzione Srl*

## 2.6 Detamobili Srl

### Introduzione

La Detamobili Srl, ubicata a Tortora (CS) in Calabria, opera nel settore dell'arredamento ed è specializzata nella produzione e commercializzazione di mobili dal design contemporaneo per la casa, l'ufficio e l'hotel.

Si tratta di un'azienda che, pur operando in un settore altamente tradizionale, è riuscita a creare un nuovo modo di progettare e realizzare gli arredi coniugando creatività, tecnologia, economicità, un modo che ha già fruttato numerosi riconoscimenti a livello mondiale.

Detamobili ha ottenuto la certificazione UNI EN ISO 9001:2000 per tutti i processi aziendali e ha in corso la certificazione del Sistema di gestione ambientale ISO 14001.

Il catalogo comprende centinaia di articoli e sistemi di arredo per ogni zona della casa, tra cui nello specifico: librerie, mobili contenitori, tavoli, scrivanie, armadi, letti e complementi.

Le informazioni sono state raccolte preliminarmente grazie alla collaborazione di Confindustria Cosenza e dal sito aziendale; in seguito è stato proposto il questionario ed infine è stato intervistato il dottor Ivan Tallarico, General Manager dell'azienda.

### Storia dell'azienda

L'azienda nasce negli anni '90 quando Pierino Tallarico, il padre di Ivan, che proveniva da un'esperienza ultra trentennale nell'area commerciale del settore mobiliere, decise di aprire una propria attività per distribuire nel sud, ed in prospettiva nel bacino del Mediterraneo, i prodotti di alcune aziende affermate, con le quali collaborava già da tempo. Tra la fase ideativa e di accordo e quella realizzativa però trascorse un certo tempo e mutarono le condizioni di mercato, "(...) però lui si è sentito di andare avanti anche da solo e quindi si è lanciato in questa iniziativa".





I due stabilimenti di Detamobili sono nati tra la fine degli anni '90 e ed il 2003 da progetti sostenuti da finanza agevolata, uno grazie alla L. 488 e l'altro nell'ambito del patto territoriale "Alto Tirreno Cosentino". Il primo progetto è terminato alla fine del 2002, "(...) la prima fattura è stata emessa dicembre nel 2002. L'altro stabilimento è stato terminato immediatamente dopo". Si tratta di un'azienda a carattere familiare, nella quale ben presto cominciano a dare un contributo i due figli e la moglie. Ivan Tallarico entra in azienda nel 2007: *"Entrare in un'azienda familiare ti pone una serie di problemi, il primo fra tutti è quello che fundamentalmente resti sempre figlio di tuo padre. Nel bene e nel male è così. È difficile innescare anche una dialettica professionale, su quelle che sono, da un punto di vista strategico, le scelte importanti"*. Ivan però riconosce che "(...) mio padre mi ha dato grande disponibilità e fiducia, per cui ci siamo ritagliati ciascuno il suo ruolo e, in modo particolare, a me all'inizio è stata affidata la responsabilità di dedicarmi a guardare al futuro, almeno per i primi tempi, mentre a lui è rimasta la gestione operativa e corrente dell'azienda". Per Ivan Tallarico è stata una scelta impegnativa dopo gli studi a Milano, una breve esperienza di studio e lavoro all'estero, ad Hong Kong. Anche il fratello, conseguita la laurea, lavora stabilmente nell'azienda da marzo del 2010. "Però anche prima, contestualmente agli studi ha seguito in modo particolare questo progetto, un po' come avevo fatto io anche prima di laurearmi, siamo sempre stati coinvolti fin da piccoli in azienda (...). Per esempio ha curato tutta l'ingegnerizzazione del software che oggi utilizziamo per la gestione della produzione e della distribuzione. È molto coinvolto sulla progettazione e l'apertura dei punti vendita, dei corner, si è costruito sul campo un *know how* tecnico".

L'ubicazione degli stabilimenti nell'area di Tortora ha rappresentato una scelta complessa, sottolinea Tallarico, poiché non vi era un contesto produttivo omogeneo o distrettuale o di filiera, mancava il tessuto industriale; qui è stato necessario anche formare le maestranze non soltanto dal punto di vista tecnico, ma anche dal punto di vista della cultura dell'industria. "Va dato atto a mio padre, nel bene e nel male, che ha avuto molto coraggio". Nello stesso periodo piuttosto che investire in un'area di tale tipo, le imprese più consolidate erano orientate maggiormente a investire all'estero "(...) con alcune di queste avevamo già in essere delle discussioni, (...)", ma, mentre Pierino Tallarico procedeva nel lunghissimo iter burocratico per accedere ai finanziamenti, i partner scelsero di realizzare l'idea in un'altra nazione.

### **Quadro economico e strategico**

La Detamobili negli ultimi tre anni è riuscita ad aumentare il proprio fatturato anche se sottolinea Tallarico "siamo cresciuti, ma non come avremmo dovuto". Negli anni precedenti al 2010 il tasso di crescita del fatturato ha raggiunto anche punte del 10%, mentre "sulla produzione attuale (2010) abbiamo anche subito un fermo ma tutto sommato abbiamo contenuto i danni perché abbiamo ottenuto lo stesso fatturato avendo però fundamentalmente rivoluzionato e la tipologia produttiva e il sistema di distribuzione".

In questo periodo di crisi l'azienda ha fatto sacrifici che hanno anche pesato sull'organico, ma ha cercato di tener fede agli impegni: *"Sono momenti difficili e noi non ci siamo avvalsi di nessuno strumento, cassa integrazione o altre cose, (...) E l'imprenditore fundamentalmente si sente solo, qui*



*non c'è nessuno ad aiutarti...*" Forse il maggior problema è la redditività che sul settore tradizionale, l'arredamento per abitazione, è al massimo del 10%, "ma molto spesso è un traguardo teorico perché in questo momento di mercato va bene se fai gli stessi numeri e alla fine ti pagano, ma non hai guadagnato niente perché hai fatto da Banca ai tuoi clienti (...) e quando hai un'esposizione di crediti commerciali molto forte rispetto al fatturato puoi facilmente entrare in crisi di liquidità". È evidente che, nel settore, il credito verso i clienti rivenditori rappresenta un fattore estremamente critico che, insieme ad altri elementi, ha portato a modificare, ancor prima che esplodesse la crisi degli ultimi periodi, anche le strategie di mercato, ampliando e diversificando i prodotti, rivedendo la rete di vendita e cominciando ad operare direttamente con i clienti finali in modo da migliorare il *cash flow*.

Diversamente sulle altre linee di prodotto, arredi da ufficio e forniture da hotel, la redditività è buona, anche in funzione dell'innovatività del prodotto; si tratta però di linee ancora in fase di lancio e quindi i volumi sono ancora modesti.

La Detamobili ha investito molto sul sistema di controllo gestionale e gli aspetti economici e finanziari sono ben monitorati poiché "abbiamo investito abbastanza su questi aspetti, in due *step*: prima con un gestionale che opera anche da Erp (Enterprise Resource Planning) e quindi consente anche di tenere sotto controllo un po' tutto l'iter gestionale, (...) ed è stato il primo investimento ed è specifico per il mobile; e poi nel momento in cui abbiamo immaginato questo cambio di produzione, di identità ed anche di distribuzione, abbiamo anche lavorato tanto sullo sviluppo di un software, del quale abbiamo acquistato il software sorgente. Poi è stato fatto un lavoro molto importante di personalizzazione anche all'interno dell'azienda, seguito da mio fratello, che ci consente di avere una grande integrazione con i punti vendita, ma soprattutto di poter offrire, a costi molto competitivi, il prodotto "sartoriale" anche sulla fascia media: per noi è come lavorare un prodotto di serie, operando con questo software, che è un configuratore grafico: il rivenditore insieme al cliente costruisce l'ambiente, il design, il mobile, secondo le sue esigenze e a noi arriva direttamente come configurazione".

In Detamobili si tende ad operare sulla base di un piano strategico aziendale, individuando obiettivi di medio lungo termine oltre che immediati, vengono elaborati *business plan* anche come base di confronto con gli investitori e gli istituti di credito: "*Anche se poi la strategia cambia di giorno in giorno, discutendone magari a tavola mentre si pranza. Nelle aziende piccole poi è anche difficile imbrigliare dentro dei piani formali le idee, spesso si sfugge perché sei vittima della gestione operativa e sempre e comunque del problema economico*".

Sicuramente nelle piccole aziende l'assetto economico e finanziario rappresenta un vincolo significativo allo sviluppo delle idee. In questo l'ubicazione in una regione Obiettivo Convergenza può rappresentare un vantaggio per l'accesso a finanziamenti finalizzati allo sviluppo. Detamobili ha avuto il supporto di finanziamenti pubblici nella fase di costituzione ed avvio; successivamente si è inoltre avvalsa di strumenti a sostegno dello sviluppo, ad esempio per partecipare a fiere e mostre. Ma, precisa Tallarico "io sono convinto del fatto che le cose debbono avere un senso a prescindere, nella misura in cui uno programma... Veramente è utile e laddove ci sono degli strumenti che ti permettono di rientrare delle spese, è meglio. (...) è importante che queste iniziative seguano logiche differenti, tenendo conto innanzitutto delle reali esigenze delle aziende, delle situazioni di mercato e che siano programmate con





accuratezza". Anche perché il rapporto con la burocrazia non è semplice, ha dei costi che l'azienda ha difficoltà a sopportare e talvolta si preferisce rinunciare ad un beneficio piuttosto che affrontarli.

"Paghiamo anche lo scotto di essere ricettori di risorse assieme ad altri soggetti che le hanno ricevute e mal utilizzate o che le hanno acquisite a scopo di delinquere o comunque con un approccio molto speculativo. Perché anche rispettando la legge ci sono stati molti soggetti che anziché curarsi realmente di un progetto di impresa e portarlo avanti, hanno fatto delle operazioni speculative dal punto di vista immobiliare. Noi siamo stati controllati dal Ministero, dall'Ispettorato del lavoro, poi a campione dall'Unione Europea, (...) con giorni di fermo, perché nelle piccole aziende sono direttamente coinvolti tutti e si blocca anche un po' il resto. Quindi è giusto che ci siano delle tutele perché si spendono dei fondi pubblici, il problema è che poi chi è realmente in buona fede paga lo scotto, anche chi lavora seriamente difficilmente riuscirà a corrispondere completamente a quanto previsto, perché è proprio fisiologico che ci possano essere dei problemi".

D'altra parte l'approccio di Tallarico è profondamente imprenditoriale, e richiede che le buone idee siano in grado di finanziarsi direttamente sul mercato e i fondi pubblici debbano costituire un rinforzo della leva finanziaria. Ma il primo investitore deve essere l'imprenditore. Ben vengano poi gli investitori istituzionali che possono rafforzare un'azienda, ma valutano di più le persone, le idee, i progetti, assumendosi una parte del rischio, e che danno un peso relativo alla documentazione. Per rafforzare gli asset finanziari dell'azienda si è anche tentata l'apertura a investitori istituzionali, a fondi di venture capital, approfittando di un bando ministeriale: *"Circa 86 milioni di euro destinati a dei soggetti che avrebbero dovuto investire in società high tech con base nel sud d'Italia. (...) ma non siamo riusciti a portare a casa granché, perché insomma l'euforia dei mercati è molto scemata e, infatti, la gran parte di queste risorse sono ancora non spese. (...) forse hanno paura a investire in un momento storico come questo. A me fondamentalmente è stato detto che il progetto è molto interessante, bello, ma che sarei dovuto ritornare dopo aver ottenuto qualche contratto importante ed un po' di fatturato, elementi che documentano che non è più un bel progetto ma un business. A quel punto noi siamo disposti ad immettere capitali..."*. Risalta in modo evidente da questa testimonianza la difficoltà degli imprenditori e le logiche che oggi operano nei contesti finanziari.

La Detamobili soffre anche per la carenza di infrastrutture che rendono complessa la logistica dell'azienda: *"Per mandare le merci in Sicilia devo impazzire. La Calabria viene saltata da tutti gli operatori logistici, imbarcano direttamente a Salerno perché è improponibile percorrere l'autostrada A3 nelle condizioni attuali ed anche l'asse ferroviario ha grandi ostacoli nell'uso. Abbiamo tanti limiti a stare qua, quando noi parliamo con altre persone si chiedono come facciamo. A Milano, nella Corporate della Microsoft dove lavoriamo perché abbiamo una integrazione del progetto "HiCan" – High Fidelity Canopy – nella Xbox, mi hanno chiesto dove è Tortora..."*

## **Strategie di mercato**

Il successo di Detamobili è legato strettamente alla capacità di innovare ed allo spirito creativo con cui è stato affrontato un mercato tradizionale, che tuttora esprime l'innovazione in termini formali delle strutture, dei materiali, delle finiture, associato a un certo modo di fare *branding* che è tipico della



moda. Però in pochi si sono spinti verso un'integrazione forte fra design e tecnologia. Alla nascita Detamobili produceva camerette e arredi sempre per strutture ricettive o *contract* in genere, fornendo una rete di circa 300 punti vendita, principalmente del centro sud, mediante agenti plurimandatari.

Un primo intervento importante ha riguardato il riassetto della rete di vendita, passando da una distribuzione molto frammentata, basata su piccole quantità per ogni rivenditore che poneva l'azienda in una posizione di fondamentale debolezza rispetto al cliente, ad una rete più concentrata e qualificata, basata su esclusive territoriali: *"Siamo tra i pochi che stanno spingendo per formalizzare dei contratti in questo settore, che è una prassi assolutamente inesistente, allestendo dei corner con investimenti diretti, e in più stiamo facendo anche delle aperture dirette, ad esempio lo show-room di Cosenza è una matrice, un concept istituzionale"*. Inoltre, per meglio far conoscere i prodotti, vengono periodicamente attivati dei *temporary store* presso grandi centri commerciali o altre strutture specificamente identificate.

Oltre ad una maggiore e mirata copertura del mercato italiano, la Detamobili guarda con interesse verso altri mercati internazionali.

Al suo ingresso in azienda, Ivan ha contribuito ad elaborare l'idea di creare una "famiglia" di prodotti riconducibile ad una medesima filosofia. *"Abbiamo pensato un sistema che non a caso è stato poi chiamato "Metamorfosi" per due ragioni: una perché prendeva le distanze da quella che era la precedente produzione, che è stata conservata solo in parte, perché abbiamo creato una collezione di living, una collezione notte e una collezione per giovani, che poi sono praticamente i single che fino a trent'anni o anche più restano in famiglia. Inoltre, prodotti che hanno la medesima logica progettuale sono mutuabili da un ambiente all'altro della casa mutando semplicemente la loro funzione d'uso ma non il design, rispondendo all'esigenza di una nuova generazione di acquirenti sempre più nomade"*.

La collezione Metamorfosi si presta a diventare una soluzione per l'arredamento di abitazioni piccole e molto funzionali, tipiche ad esempio delle grandi città, dove gli arredi contribuiscono a definire spazi multifunzionali assolutamente vivibili da tutti punti di vista. *"È divenuta una logica sia produttiva che di mercato. Ci siamo accorti che con gli stessi prodotti si potevano coprire più zone della casa, dando valore a "zone di confine", ad esempio la camera dei ragazzi riprende degli elementi che sono tipici del living, perché i ragazzi, non avendo una loro casa, vivono il loro ambiente privato come una zona multifunzione"*.

Un ulteriore balzo l'azienda lo compie a seguito di una collaborazione con l'Università della Calabria: *"Abbiamo cercato di sfruttare anche gli asset disponibili sul territorio per intraprendere un percorso sicuramente più ambizioso e difficile, ma magari più sostenibile nel lungo termine. Avevamo dato come brief all'università della Calabria quello di immaginare dei prodotti che avessero come oggetto e obiettivo l'integrazione fra design e tecnologia"*. Uno dei ragazzi del gruppo di lavoro, coordinato dal Prof. Maurizio Muzzupappa della facoltà di ingegneria dell'Università della Calabria, ebbe l'idea di trasformare il cubo in cui, attraverso applicazioni 3D, venivano mostrati oggetti storici museali, in un letto a baldacchino in modo da "ricreare un ambiente avvolgente in cui si può essere avvolti da suoni, immagini". L'idea si è poi evoluta nel concetto di "cocoon" (baldacchino) realizzando un letto, il premiato e citato progetto HiCan, per guardare film, ascoltare musica, gestire l'ambiente intorno a sé,



luci, colori e temperature, navigare in Internet e fare tutte quelle cose che si fanno su un letto più tutte quelle altre che si fanno in un'astronave... "un posto più tranquillo e nello stesso tempo connesso sul mondo esterno, attraverso Internet, e interno, attraverso la domotica". Il risalto ed i riconoscimenti che questo progetto ha avuto sia tra gli addetti ai lavori sia tra il pubblico ha avuto effetti molto positivi sullo sviluppo dell'azienda: *"Ci invitano ad esporre il prodotto gratuitamente, a varie fiere importanti. Abbiamo esposto solo quest'anno (2010) a Londra, a Miami ed ora a Dubai. Tutte manifestazioni che comunque per noi comportano degli oneri e degli investimenti, ma l'allocazione degli spazi ci è stata concessa gratuitamente, (...) C'è una commissione di addetti ai lavori che valuta questo genere di cose e che quindi in certa misura certifica il fatto che si è fatto un lavoro di qualità"*.

Purtroppo la qualità e l'innovazione spesso non sono sufficienti a garantire lo sviluppo di un'azienda ma è necessario accreditarsi nel mercato dei rivenditori. "Accreditarsi vuol dire, nella gran parte dei casi, avere una forza d'urto importante, e quindi disporre di capitali che ti permettono di fare investimenti che hanno una massa critica necessaria e sufficiente ad entrare nelle location chiave, investire in campagne di comunicazione, ecc. Ovviamente non abbiamo questa forza".

Anche nel ramo dei mobili d'ufficio la Detamobili utilizza un approccio al mercato orientato all'innovazione ed alla qualità come fattori distintivi e i potenziali acquirenti seguono logiche di scelta differenti rispetto ai clienti del settore abitativo.

Per contro le forniture in area pubblica non rappresentano una quota significativa del fatturato e non costituiscono un segmento di mercato nel quale l'azienda investe, sia per la complessità gestionale che quasi sempre caratterizza questi rapporti commerciali sia per la lentezza delle amministrazioni nei pagamenti sia, infine, per il progressivo *downpricing* che ha caratterizzato il mercato pubblico.

### **Quadro gestionale e organizzativo**

Oggi l'azienda vede alla guida, in qualità di Amministratore, Pierino Tallarico (padre e fondatore), Ivan Tallarico ha il ruolo di General Manager, Edoardo Carlino è designer manager e Giuseppe Tallarico è Customer relations Manager. L'organizzazione interna è condizionata dai processi definiti dalla certificazione di qualità ISO 9001. Il ciclo produttivo mostra una grande attenzione ai fattori ambientali ed alla salute del cliente: *"Utilizziamo materiale riciclato. Il pannello di truciolare, per esempio, è un materiale ecologico per eccellenza, le vernici che utilizziamo sono all'acqua, ... ho anche avviato l'iter per la certificazione ambientale"*. Ma Ivan Tallarico riconosce che oggi le certificazioni di qualità hanno una tale diffusione da non costituire più un vero fattore differenziale, mentre è diventata più rilevante la qualità percepita dal cliente, anche se le stesse certificazioni costituiscono un requisito imprescindibile per partecipare a forniture pubbliche. La Detamobili ricorre a diverse figure di consulenti per integrare fabbisogni interni di competenze e mantiene un costante rapporto con l'Università, in modo da consentire una crescita ed una innovazione continua.

### **La gestione delle risorse umane**

Le risorse umane, circa 15 persone oltre il nucleo familiare, in Detamobili sono ritenute fondamentali, "vengono prima di ogni altra cosa. Quello che spesso dispiace è che non si riesce anche a gratificarle



sotto il profilo economico, come sarebbe opportuno, perché è già difficile riuscire a mantenere l'equilibrio economico; spero che l'azienda continui a crescere e nel momento in cui ci saranno degli utili vorrei distribuirli pro quota". "L'investimento più grosso è stato quello di andare a prendere sul mercato, come spesso si fa in queste occasioni, uno dei migliori capi produzione che lavorava presso un'altra azienda, anche coinvolgendolo direttamente nell'azienda".

La ricerca del personale avviene in modo abbastanza diversificato a seconda delle skill necessarie; "per le figure chiave, sulla parte ufficio tecnico e ufficio generale c'è stato molto utile il rapporto molto bello che è stato avviato con l'università della Calabria, dove ho scoperto che si fanno tantissime cose per aziende italiane di livello multinazionale e anche estere". Ivan ha studiato a Milano e ha mantenuto contatti con il Politecnico, ed il Politecnico prende a prestito risorse dell'Università della Calabria per alcuni progetti: *"Partiamo da qui, poi possiamo lavorare con tutto il mondo. Questo è stato molto sano, ci ha fatto creare un rapporto formale e anche informale, con alcuni docenti dell'università, ci ha fatto venire in contatto con persone giovani che hanno sposato la nostra idea di azienda"*. Inoltre, i riconoscimenti che Detamobili ha ricevuto l'hanno resa molto interessante per alcune figure professionali, soprattutto quelle più tecniche. "Noi riceviamo curriculum anche da paesi esteri, ragazzi che magari hanno visto il progetto del letto o altre cose e che chiedono di fare degli stage, degli scambi...".

Un ostacolo nell'attrarre e trattenere i talenti è costituito dalla localizzazione; "aldilà delle distanze, è il centro urbano in cui viviamo che non esiste, sono delle località turistiche che vivono d'estate e c'è poco altro. Per persone giovani, che hanno anche delle prospettive e delle ambizioni di carriera, è spesso difficile attrarle, non per la proposta lavorativa che siamo in grado di fare, ma per quello che poi è il risultato in termini di vita".

Invece per quanto riguarda il resto delle maestranze non sono state poche le difficoltà a reperirle e formarle. Nella fase iniziale, con risorse proprie, si è investito molto mandando le persone in formazione presso le aziende fornitrici dei macchinari oppure facendo venire tecnici delle stesse aziende per fare l'avviamento. Purtroppo, rileva Ivan Tallarico, la mancanza di una consolidata imprenditoria nella zona ha impedito lo sviluppo di una cultura industriale ed alcune aziende dell'area hanno avuto problemi con il personale, che tendeva ad assumere comportamenti poco professionali. Detamobili è riuscita, pur con qualche esperienza negativa, ad individuare persone che si sono entusiasmate e si sono lasciate coinvolgere e che hanno contribuito moltissimo al successo prodigando al massimo la loro opera e le loro competenze. È proprio in virtù di questo atteggiamento positivo delle persone che "si è riusciti a fare cose che raramente sono appannaggio di aziende così piccole".

Per coprire i fabbisogni connessi agli aspetti di natura più tecnica e gestionale dell'azienda "ci siamo avvalsi di tirocini fatti con la stessa università, e che in parte avevano dei finanziamenti pubblici, in piccola parte. Stiamo utilizzando altri strumenti con Italia Lavoro che dà delle borse di studio e lavoro". Ivan Tallarico tiene a sottolineare che il ricorso ai finanziamenti pubblici è legato da un lato alla reale necessità di un servizio specifico e dall'altro alla semplicità di accesso e gestione dell'iter burocratico.

La natura discontinua del lavoro, soprattutto nella produzione degli arredi da albergo, che ha un andamento molto ciclico, tende a richiedere la gestione dei picchi produttivi attraverso il ricorso al



lavoro interinale. Anche per i *temporary store* e per alcune esposizioni vengono attivati contratti di lavoro temporaneo.

Il personale dell'azienda è quasi esclusivamente maschile; oltre alla signora Tallarico vi sono soltanto due ragazze che lavorano presso gli show-room, "lavoro di interno, diciamo di ufficio tecnico, è ancora tipicamente maschile, perché riguarda la meccanica, ferramenta, l'ingegnerizzazione del prodotto, ... ". I dipendenti sono anche coinvolti in alcuni aspetti decisionali, anche se a livello operaio l'interesse è fortemente limitato alla sfera strettamente correlata al lavoro quotidiano ("se non attiene alla loro sfera non interessa..."), mentre negli uffici si rileva maggiore interesse per gli aspetti più strategici.

I costi del personale sono molto alti, ma anche durante questa crisi l'azienda non ha licenziato nessuno, anche perché gli imprenditori sentono di essere riconoscenti a quanti "hanno dato degli anni della loro vita, nel bene e nel male, perché poi ci sono anche le incomprensioni, però ci hanno creduto, sono rimasti fedeli, io non me la sento di mandarli a casa. Quindi si sta investendo in una logica risolutamente di lungo termine, proprio in funzione di questo, e si crede nelle persone e nei progetti perché se io dovessi guardare il conto economico quest'azienda non sarebbe mai dovuta partire".

Il costo del lavoro è talmente alto che non è raro che in queste zone il lavoratore chieda di lavorare in nero dividendo i costi di imposte e tasse: in tal modo il lavoratore ha maggiore liquidità e l'azienda risparmia. "Io devo essere necessariamente a posto e in regola (...) avrebbe senso lavorare in contesti dove c'è una tassazione diversa, invece siamo in Italia, abbiamo dei vantaggi ad essere in Italia, però dal punto di vista degli incentivi a fare impresa o ad assumere personale assolutamente non c'è. (...) non si è assolutamente incentivati superare le 15 persone (...) quando si sono superate certe soglie l'imprenditore diviene anche schiavo di un sistema legislativo che non ti mette nelle condizioni di poter fare delle scelte".

Nel corso degli anni Ivan Tallarico ha cercato di incentivare le persone a migliorare la loro condizione lavorativa: *"È molto più facile che sia tu stesso che fai un lavoro ogni giorno che riesci a propormi delle soluzioni diverse. Quindi si è cercato di incentivarli in questa direzione, mai è calato dall'alto il cambiamento. Ma su certi aspetti l'operaio non lo motiverai mai. Deve iniziare alle 7.30 e finire alle 16.30, deve fare un'ora di stacco, si deve fumare qualche sigaretta al giorno, anche se non si può fumare. Vuole fare il suo e non gliene importa niente di altre cose, di determinati aspetti"*.

Il grado di partecipazione alla vita aziendale è molto intenso "per esempio, per i ragazzi dell'ufficio tecnico uno degli incentivi più importanti è proprio vedere realizzate le cose immaginate". Sembra che, coerentemente con tanti studi teorici, il maggior sostegno alla motivazione, in un ambiente stimolante e creativo, deriva soprattutto dal contenuto del lavoro, dal confronto tra le proprie realizzazioni e quelle di altri, magari di aziende molto più grandi. Tutto ciò contribuisce a sviluppare anche un'elevata identificazione con l'azienda: *"Ad un certo punto l'azienda diviene la loro. È questa la cosa più importante"*.

Anche nell'area della produzione molte scelte di *lay-out*, di riorganizzazione dei reparti produttivi sono frutto delle istanze e delle proposte dei lavoratori.

I rapporti in azienda sono amichevoli, familiari e non vi è un vero distacco tra imprenditore e operaio, si vive nello stesso ambiente, si affrontano le stesse difficoltà e questo crea un forte legame.



*Le camere dei ragazzi, una delle prime produzioni dell'azienda Detamobili*



*L'innovativo letto HiCan, nella recente produzione dell'azienda Detamobili*

### **Conclusioni: punti di forza**

A termine dell'intervista emerge il concetto che in questo momento un'azienda che voglia avere successo debba avere buone idee e talento, ma anche molta determinazione e la capacità di fare sacrifici.

Il rapporto con l'Università costituisce senz'altro uno degli esempi più positivi dell'auspicata collaborazione tra impresa e ricerca e l'innovazione ha rappresentato, e rappresenta, per Detamobili il vero differenziale con le altre aziende del settore.

Poi però è necessario disporre di capitali adeguati, che possano sostenere investimenti connessi allo sviluppo sia interno sia di mercato. Basta considerare i costi connessi all'esportazione di prodotti con





contenuto tecnologico che richiedono procedure complesse e personale specializzato oppure la necessità di sviluppare campagne di comunicazione per far conoscere il marchio ed i prodotti.

“In Italia un'altra cosa fondamentale è lo storico imprenditoriale che puoi documentare, se tu sei figlio di nessuno e non sei nessuno non hai credibilità, perché poi la credibilità, il credito ti crea accesso a tante altre porte (...) io penso di aver dimostrato un'esperienza che è correlata ad un settore che è manifatturiero tradizionale ma che è anche *life style based*, è design, è immagine. È chiaro che è un mondo molto autoreferenziale, dove conta chi sei, se non appartieni allo *star system* con la logica dell'outsider per entrare, anche proponendo delle cose molto innovative, ci sono delle difficoltà”.

Sostenere aziende come Detamobili richiede il ricorso a strumenti flessibili, in grado di valutare fattori complessi, basati su logiche negoziali piuttosto che su requisiti formali. Soprattutto i vantaggi fiscali, le agevolazioni sul costo del lavoro, gli sgravi su alcuni servizi per compensare i disagi derivanti dalle infrastrutture carenti potrebbero costituire i punti di forza dello sviluppo.

## 2.7 Dolfin Industria dolciaria SpA

### Introduzione

La Dolfin Industria dolciaria SpA, azienda nata nel 1914, produce e commercializza in tutto il territorio nazionale e all'estero prodotti in cioccolato per la campagna natalizia e uova in cioccolato per la campagna pasquale; a parte le produzioni stagionali, soprattutto la Dolfin SpA è leader di mercato su tutto il territorio italiano con il prodotto estivo “Polaretti”, ghiaccioli con succo di frutta da gelare e “Granigel”, granita siciliana sempre da gelare.

La sede produttiva è a Riposto, in provincia di Catania, dove viene realizzata l'intera produzione dolciaria. Il primo stabilimento è stato aperto dal fondatore a Giarre (sempre in Provincia di Catania) dove ancora è presente l'antico bar “Finocchiaro” famoso per la produzione di caramelle.

Pur essendo una Società per Azioni si caratterizza per alcuni elementi come un'impresa di tipo familiare, in cui i soci sono gli eredi (terza generazione) del fondatore, caratterizzata dall'innovazione e dalla creatività. La Dolfin, grazie all'eccellenza raggiunta nella produzione di dolci distribuiti in bar e supermercati, è ormai presente commercialmente in tutto il Paese.

### Storia dell'azienda

L'Azienda nasce nel lontano 1914 con il nome del fondatore “Fabbrica Finocchiaro”, il quale produceva artigianalmente caramelle, a Giarre (CT), perché in Argentina aveva imparato l'arte di produrre caramelle e poi ritornato in Sicilia trasformò la sua pasticceria in una fabbrica. Il passo successivo è stata la produzione di confetti e cannellina e la commercializzazione dei prodotti tipici siciliani a diffusione nazionale, sempre partendo dal laboratorio artigianale di Giarre. Dolfin assume valenza industriale nel 1948 con l'automatizzazione dei processi produttivi e l'apertura di uno stabilimento industriale, appunto. Si costituisce prima come Società in nome collettivo, poi come Società a Responsabilità Limitata, ad opera del figlio del fondatore (seconda generazione industriale). Nel 1964





viene costruito un nuovo stabilimento per la produzione di cioccolata, ed in particolare delle uova di cioccolato. Proprio per la qualità delle uova di cioccolato Dolfin ha assunto da subito un ruolo di spicco fra le prime aziende italiane e sicuramente il principale produttore nel Mezzogiorno. Quindi ha consolidato la produzione dolciaria e le proprie posizioni di mercato. Intervengono nell'impresa i figli, rappresentanti della terza generazione di imprenditori Finocchiaro.

Successivamente negli anni Settanta, all'interno dell'Azienda nasce l'idea e la produzione di un nuovissimo prodotto: il ghiacciolo pronto da gelare che viene commercializzato con il marchio Polaretti. Con questo prodotto Dolfin SpA diventa leader di mercato e ad oggi vanta una capacità produttiva di 500 tonnellate di cioccolato e 4.000 tonnellate di ghiaccioli l'anno.

Dolfin SpA offre sul mercato nazionale ed estero una gamma diversificata di prodotti dolciari ad alto contenuto qualitativo. La costituzione nel 1997 come Società per Azioni è stata motivata dall'esigenza di attuare un programma finalizzato alla realizzazione di una nuova iniziativa produttiva con una struttura organizzativa idonea a soddisfare le esigenze del mercato di riferimento. Tra le prime azioni della nuova realtà imprenditoriale c'è stata l'apertura del nuovo stabilimento a Riposto (CT), nel 1998, suddiviso in quattro blocchi produttivi. L'azienda ha circa 130 dipendenti stabili.

Attualmente gli sforzi dell'organizzazione vanno nella direzione dell'aumento del giro d'affari conquistando nuove commesse attraverso sia l'innovazione tecnologica sia aumentando la presenza sul mercato di riferimento, con particolare riferimento ai mercati di sbocco esteri.

Dolfin si caratterizza come un'azienda in costante crescita, con un'attenzione rivolta all'innovazione tecnologica, alla ricerca e allo sviluppo di nuovi prodotti e nuovi mercati, e con l'aspirazione alla Qualità Totale. La Direzione generale già dal 27 luglio del 2001 ha ritenuto opportuno istituire un Sistema di Gestione per la Qualità (secondo le disposizioni UNI EN ISO 9001:1994) e di adeguarlo, nel luglio del 2004, al nuovo modello UNI EN ISO 9001:2000.

L'azienda, oltre ad osservare scrupolosamente tutti i requisiti cogenti di Legge, attua una politica di continuo miglioramento e persegue una costante soddisfazione dei propri clienti.

Nel 2007 la Dolfin, spinta dalla richiesta del mercato per lo più straniero, ha adottato la certificazione di prodotto secondo lo standard "International Food Standard" (IFS) per il prodotto uova di Pasqua. Lo standard IFS è un'importante certificazione di prodotto per qualificare i propri fornitori secondo requisiti di qualità, sicurezza e conformità alla normativa sui prodotti alimentari.

Sempre nel 2007 il continuo miglioramento dell'azienda è stato anche rafforzato dal conseguimento della certificazione ambientale secondo lo standard internazionale relativo ai sistemi di gestione ambientale (Norma UNI EN ISO 14001:2004). Infine nel 2009 la Dolfin si è adeguata all'ultimissima versione dello Standard IFS 5.

### **Quadro economico e strategico**

Il management dell'impresa crede che il valore di una organizzazione non risieda solo nelle *performance* economiche, ma anche nell'insieme di prestazioni sociali ed ambientali, che rendono l'organizzazione "sostenibile" nel tempo: un'organizzazione capace di valorizzare e fidelizzare i propri dipendenti, stabilire un rapporto di collaborazione con i fornitori, instaurare un canale di ascolto e



dialogo con i clienti in modo da anticiparne le richieste, è destinata a mantenere e ad accrescere nel tempo la sua quota di mercato, anche in momenti di congiuntura negativa.

Pertanto, Dolfin SpA mira allo sviluppo e alla diffusione di una cultura aziendale basata sia sui principi della qualità sia sugli standard di etica e di tutela ambientale che permei l'intera organizzazione, consapevole del fatto che l'eccellenza dell'azienda è raggiungibile grazie al contributo di tutti coloro che operano al suo interno.

Con questo spirito, ogni funzione aziendale si impegna a migliorare la qualità del proprio lavoro per soddisfare costantemente le esigenze di clienti e fornitori, ponendo una maggiore attenzione al mercato in cui operano, compresi i concorrenti. I prodotti, i servizi e le attività svolte dal personale della Dolfin SpA si conformano ai requisiti di igiene, sicurezza e legalità stabiliti dall'azienda nel rispetto della normativa cogente e volontaria presa a riferimento e sono orientati alla soddisfazione dei clienti interni ed esterni, nonché ai loro fornitori e concorrenti. Tale azione viene svolta definendo le specifiche dei propri prodotti e dei processi in modo da ridurre al minimo i rischi di contaminazione e quelli per la sicurezza delle persone e dell'ambiente, migliorandoli costantemente al fine di seguire l'evoluzione delle esigenze e dei bisogni espressi dai clienti.

L'Azienda si è dotata di un'organizzazione volta a prevenire gli errori e i difetti, sia di produzione sia di gestione, o a correggerli, consapevole degli alti costi della "mancata qualità".

Ogni Direzione aziendale a seconda dell'area di propria competenza ha la responsabilità di:

- stabilire e mantenere appropriate condizioni per contribuire a realizzare una produzione pulita, salutare e sana
- stabilire appropriate procedure operative e di controllo necessarie alla realizzazione della produzione di alimenti rispondenti ai requisiti legali, sani, sicuri e puliti
- adottare tutti gli accorgimenti tecnici e tecnologici disponibili ed economicamente sostenibili per tutelare l'ambiente
- fare ogni sforzo atto a ridurre le emissioni di agenti inquinanti in atmosfera, la produzione di rifiuti ed il consumo di risorse energetiche
- contribuire a definire appropriati programmi di addestramento in modo che ogni persona che opera nel settore, abbia la competenza necessaria allo svolgimento dei compiti assegnati
- garantire il completo rispetto di leggi e regolamenti interni
- contribuire alla definizione di un sistema di controllo e revisione per assicurare il rispetto dello spirito e della lettera della Politica per la qualità e garantirne l'attuazione
- riportare alla Direzione Generale, in occasione del riesame del Sistema Qualità, quanto fatto per adeguarsi a questa politica, con le proposte in merito ai miglioramenti degli elementi del Sistema.

Inoltre, per il conseguimento degli impegni assunti, Dolfin SpA provvede a:

- garantire l'aggiornamento continuo sulle leggi che riguardano la sicurezza alimentare, sugli sviluppi normativi, scientifici e tecnici nonché sui codici di buona pratica industriale
- approvvigionarsi degli ingredienti, dei materiali e dei prodotti, nel rispetto dei requisiti di legalità, sicurezza e qualità necessari a soddisfare le attese dei clienti
- segregare le materie prime o i prodotti che risultino non conformi escludendone l'impiego nel



processo produttivo o la messa in vendita

- adoperarsi per evitare il ripetersi di cause di non conformità e garantirne la pronta e tempestiva risoluzione
- mantenere aggiornata la qualifica delle risorse umane impegnate nei processi aziendali
- attivare meccanismi di miglioramento continuo dei processi e della qualità, sicurezza e legalità dei prodotti
- monitorare le *performance* aziendali e la soddisfazione dei propri clienti, per orientare la ricerca del miglioramento continuo.

La scelta della Direzione generale di mantenere la certificazione del proprio Sistema di gestione per la qualità, secondo il modello UNI EN ISO 9001:2008 e di adeguare i propri standard di qualità, sicurezza e legalità dei prodotti cavi in cioccolato al modello "International Food Standard" nasce dalla volontà di assicurare alla committenza che i comportamenti effettivi della Dolfin SpA, corrispondono alle dichiarazioni della politica per la qualità e che tale corrispondenza è garantita da un organismo terzo indipendente, regolarmente accreditato.

L'Azienda investe molto in comunicazione, in particolare sulla comunicazione mirata dei prodotti, a carattere stagionale, fatta soprattutto durante il periodo estivo. È destinata per circa il 10-12% all'investimento televisivo, dove copre tutte le reti nazionali e i programmi per bambini.

A partire dai ghiaccioli pronti da gelare è stato creato un prodotto per famiglie chiamato "Granigel" pronto da congelare, in vari gusti tutti collegati alla frutta. Ci sono poi anche altri prodotti pronti da congelare tra cui un sorbetto, che si chiama "senso freddo", composto da limone e vodka, e il "Free Steck" per il target teenager ed oltre. Per il "mondo Polaretti" è in corso una estensione della linea produttiva, con vari prodotti specifici per bambini (tipo una merendina pronta da gelare a palla di igloo). Si tratta, quindi, di prodotti, con una tecnica di produzione sostanzialmente identica che vengono distribuiti in forma liquida e poi il consumatore trasforma il prodotto da liquido a solido. Inoltre la gamma di prodotti è pensata in maniera articolata per target di riferimento (bambini, adolescenti, famiglie) e anche le occasioni di consumo (stagionale per Polaretti, continuativa per Granite).

"La campagna estiva ci permette di vendere molto in Italia, ma che all'estero. Il nostro mercato è europeo per quanto riguarda i prodotti da congelare e dà delle grandi opportunità in varie catene perché in Italia facciamo anche dei prodotti brandizzati. Abbiamo aperto le porte anche a dei prodotti biologici; da 3 anni facciamo sia il ghiacciolo sia la granita bio per delle strutture specifiche per prodotti biologici, in particolare una azienda piemontese, leader per quanto riguarda la distribuzione dei prodotti biologici".

Oltre ai prodotti estivi l'azienda produce uova pasquali: nel 2010 sono state realizzate più di 2.800.000 uova pasquali, brandizzate e divise per target di riferimento, vendute in esclusiva sul territorio nazionale. La distribuzione viene gestita attraverso cinque piattaforme che sono in tutta Italia, in cui lavorano 54 agenti Dolfin, che vengono gestiti da 3 capi area e da un direttore vendite e da un nuovo direttore commerciale.

La campagna pasquale nasce nel 1965, ma si perfeziona negli ultimi 15-20 anni, anche e soprattutto con l'acquisto delle licenze sui marchi. Con il *licensing* la Dolfin SpA acquista il diritto di utilizzo di un



*brand* e confeziona il prodotto. “In questo caso prendiamo la licenza di Barbie e, quindi, facciamo le uova di Barbie per presentarle, attraverso il nostro canale principale, a tutti i nostri clienti. Otto – nove anni fa la nostra azienda, nell’ambito delle licenze – e credo sia un caso unico – ha avuto la possibilità di poter creare delle sinergie con Coca-Cola, per cui abbiamo fatto un uovo di pasqua con il brand Coca-Cola, andando direttamente al *licensing* di Londra. Ciò ha però provocato dei contrasti interni nel mondo Coca-Cola; ci si chiedeva, infatti, come mai fosse nato un prodotto alimentare Coca-Cola, che non ha senso per cui dopo due anni ci hanno stoppati ed è finito il contratto. Siamo stati in ogni caso l’unica azienda ad abbinare il brand Coca-Cola ad un prodotto alimentare”.

Vengono confezionati anche altri prodotti continuativi, da vendere tutto l’anno, ma che comunque risentono di picchi di stagionalità, come gli ovetti stagnolati. La campagna natalizia oltre ad avere i prodotti continuativi (ovetti e caramelle), si articola nei classici prodotti natalizi, ossia i panettoncini, che sono dei micro lievitati, le calze della befana e le monetine di cioccolata. Anche questo è tutto circoscritto nel mondo del *licensing*.

### **Quadro organizzativo**

L’investimento commerciale è anche collegato con un impegno del laboratorio di produzione dove vengono fatti forti investimenti in termini di risorse umane e dove si realizzano anche scambi e confronti con l’Università di Catania, con la quale la Dolfin SpA ha attivato delle convenzioni, per accogliere studenti prima e dopo laurea, con stage e tirocini, in particolare dalle Facoltà di Economia e Commercio, Agraria, Scienze politiche.

“Noi abbiamo tre campagne. Per i Polaretti non c’è concorrenza a causa della tipologia stessa del prodotto, che mira sul prezzo e si orienta al discount. Oggi il nostro studio di laboratorio trova delle soluzioni migliorative; stiamo cercando di creare dei coloranti naturali, aumentando la presenza di succo di frutta fino al 40% e ciò incide su tutto il processo di produzione, ma richiede mesi e mesi di prove”.

Prima della crisi l’impresa cresceva progressivamente in tutti i settori produttivi. La crisi non ha avuto sostanzialmente effetti nel mondo Polaretti, mentre si è avvertita nel prodotto pasquale a causa del prezzo abbastanza alto, dovuto soprattutto ai costi aggiuntivi (trasporti, mano d’opera e royalty per l’uso del *brand*) che sono penalizzanti. Anche le piattaforme commerciali esterne hanno dei costi: *“Infatti se fossimo a Milano la situazione sarebbe più economica; essere nell’area di Padova con l’interporto lì sarebbe di sicuro un vantaggio”*.

La scelta di rimanere localizzati in Sicilia non risulta essere mai stata messa in discussione, anzi è diventata quasi strategia commerciale “dare un tocco di sicilianità piena ai prodotti” scrivendo ad esempio “Granita di Sicilia” sulla convenzione di Granigel.

Un recente impegno commerciale è anche quello di separare il *brand* dall’impresa produttrice e farla emergere: *“Abbiamo dei brand di prodotti più noti del nome della fabbrica. Questo è allo stesso tempo un vantaggio e uno svantaggio, perché Dolfin potrebbe trarre vantaggio. Ecco perché stiamo tentando sempre più di rafforzare il marchio Dolfin; gli spot dei Polaretti recitano “è un’idea Dolfin”, perché così viene diffuso anche il brand dell’azienda”*.



Il modello organizzativo sembra quello tipico di imprese metalmeccaniche, e appaiono fortemente presidiate le funzioni di Ricerca e Sviluppo e di Marketing. Le procedure sono sviluppate in linea con i migliori standard di sicurezza e di responsabilità sociale, in conformità a tutte le certificazioni acquisite. Dal punto di vista gestionale, pur trattandosi di una SpA esiste una gestione a carattere familiare della proprietà, nella quale vengono coinvolti anche i responsabili delle Direzioni: *"C'è una sorta di comitato interno e ogni mese facciamo una riunione, che abbiamo chiamato "180secondi", durante la quale tutti i responsabili di settore si incontrano per fare un punto di quello che si fa e per creare gruppo"*. Nella pratica molte decisioni, anche nell'ambito del marketing, vengono prese da un pool di persone che introduce l'innovazione, dopodiché viene condivisa o meno l'azione e la proprietà aziendale decide sulla *mission* da seguire (budget, campagna comunicativa, investimento produttivo, ...). secondo un processo di condivisione delle decisioni.

"Questa è una abitudine che fino a pochi anni fa non avevamo, perché si facevano delle riunioni molto settoriali. Si tratta di una innovazione, decisa quando abbiamo fatto un Corso di *coaching* che è durato due anni e mezzo. Il Corso è stato un'esperienza molto bella, che si è potuta fare perché rientrata nei progetti di finanziamento. ... Ha avuto inizio così un percorso fatto parallelamente dai responsabili (compresa la proprietà), che poi a cascata si doveva spostare sugli intermedi, valutando di ognuno punti di forza e punti di debolezza. Il percorso poi si è approfondito sempre di più fino al coaching personale. Arrivati ad un certo punto si è dovuto interrompere. In ogni caso abbiamo preso delle buone abitudini: parlare un po' di più, scambiarci maggiormente le idee, fare meglio le riunioni, mettere insieme persone diverse che magari non si sarebbero mai incontrate ed informarsi reciprocamente, senza andare troppo nei dettagli di quello che succede nell'area di ognuno. C'è uno stretto giro di tavolo per cui tutti si devono esprimere".

### **Strategie di mercato**

Una chiara strategia di mercato è quella relativa al Sistema Qualità. Dolfin SpA intende realizzare i propri obiettivi di *performance* affermando l'immagine di Azienda dolciaria che realizza prodotti legali, sani, sicuri e puliti che soddisfano nel modo più completo possibile tutte le esigenze dei consumatori cui sono rivolti, nel pieno rispetto di Leggi e regolamenti. Per fare ciò si comporta nei seguenti modi:

- evita l'impiego di additivi, escludendo l'impiego di ingredienti sospetti di essere a rischio per la sicurezza dei consumatori;
- utilizza principalmente materie prime di sicura provenienza, prodotte con tecnologie e trattamenti da approvati, rispettando per quanto possibile la loro naturalità;
- adotta preferibilmente tecnologie "delicate", escludendo quelle tecnologie sospette di poter procurare danni al consumatore;
- si adopera per ridurre al minimo la contaminazione del degrado ambientale.

In appositi documenti di registrazione, il Direttore Generale della Dolfin SpA ha definito i valori attesi per ciascuno degli obiettivi aziendali, inclusi quelli per la qualità, sicurezza e legalità dei prodotti, che l'Organizzazione intende raggiungere attraverso i processi del Sistema di gestione per la qualità messi in atto, coerentemente con la presente "Politica per la qualità".



Per ciascuno di tali obiettivi sono analizzate, in appositi documenti di registrazione, le relazioni esistenti con i processi aziendali in atto e sono definiti sia i criteri per il monitoraggio sia la funzione aziendale responsabile del monitoraggio e quella responsabile dell'Obiettivo. Dolfin SpA intende realizzare i propri obiettivi riconoscendo come imprescindibile la motivazione e il coinvolgimento del proprio personale, consapevole che esso costituisce un "valore patrimoniale" per l'azienda.

Dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro e della catena produttiva, nonché della contrattualistica dei lavoratori coinvolti, l'azienda viene di volta in volta strutturata in funzione della campagna commerciale del momento; infatti in base ai prodotti vengono usati impianti diversi, che funzionano non solo in periodi diversi, ma anche con orari diversi: *"Quindi se io in questo momento uso gli impianti del cioccolato e non faccio il notturno nel periodo estivo ce l'ho. Ecco perché da noi nasce questo ciclo stagionale e siamo tabellati come azienda stagionale, per cui abbiamo contratti stagionali per i lavoratori. Questo crea qualche problema per l'azienda, perché se io volessi fermare un ragazzo che ha un buon rendimento, ci sarebbe comunque il vincolo che, mancando una continuità contrattuale, ci sarebbero periodi in cui dovrebbe stare completamente fermo. Allo stesso modo ad una ragazza che promette bene non posso offrire più di cinque mesi di contratto a meno che non succedano cose particolari, per cui devo mettere in conto che lo posso perdere, come capita"*.

Dal punto di vista gestionale, l'Azienda in dieci anni ha dovuto strutturare tre uffici di nuova costituzione: è stata potenziata la parte relativa alla commercializzazione estera, per la quale sono state triplicate le risorse umane a disposizione; è stato creato un reparto logistico e fatta una sezione del credito proprio per monitorare i processi relativi agli investimenti in linea con il fatturato.

### **La gestione delle risorse umane**

In azienda i rapporti di lavoro si informano alla più assoluta legalità, equità e correttezza, e la valorizzazione delle risorse umane viene perseguita anche attraverso un sistema premiante che stimoli e valorizzi adeguatamente il contributo di ciascuno al miglioramento dei processi aziendali.

Le risorse umane in Azienda sono circa 130 fisse, alle quali si aggiunge una quota di risorse stagionali, che raggiunge picchi di 165 unità.

La percentuale femminile tra i dipendenti è molto alta, soprattutto in alcuni settori, ad esempio in ambito amministrativo supera il 70% del totale, a fronte dell'ambito della produzione in cui la presenza femminile è intorno al 35%; ci sono reparti, quali il magazzino e la manutenzione, che sono prettamente maschili; complessivamente le donne rappresentano circa il 45% dei 130 dipendenti.

Con la stagionalità l'Azienda riesce ad avere una condizione continua di ricambio del personale. Sul territorio non ci sono altre aziende allo stesso livello: *"Mediamente riceviamo 300 domande di assunzione l'anno; di queste 100 ne consideriamo per la produzione. Per il livello stagionale per il 90% sono tutti dei paesi vicini. È una risorsa per l'economia della zona. Per quanto riguarda le parti di indotto è tutto locale"*.

Circa il 90% delle selezioni del personale viene fatto all'interno, in alcuni casi la ricerca viene spostata sul territorio nazionale (soprattutto nel Centro Italia) attraverso società di ricerca che ci filtrano il personale su specifici ambiti e situazioni.



Dal punto di vista della composizione socio-demografica del personale, l'età media nella componente stagionale è molto bassa e questa caratteristica rappresenta per l'azienda un elemento di stimolo: *"Si tratta comunque di persone che si guardano in torno e crescono; i migliori cerchiamo di assorbirli e quando c'è qualche possibilità li inseriamo, a volte con i contratti di formazione, poi con l'apprendistato e con gli strumenti che man mano ci sono cerchiamo di inserirli. Però abbiamo sempre questo limite oltre il quale non possiamo andare. Quindi la stagionalità è un vincolo notevole".*

Fondamentalmente il nucleo produttivo è formato da personale fisso e poi ci sono operai che ruotano con la stagione, articolandosi in turni più complessi. Gli stagionali sono ragazzi volenterosi che devono avere comunque una base tecnica: *"Ho fatto anche delle convenzioni con l'istituto chimico ed è nata una collaborazione azienda scuola, per cui noi facciamo formazione nelle scuole (o vado direttamente io o il direttore dello stabilimento o dei collaboratori). Andiamo là, facciamo mesi di lezione e poi i ragazzi più interessanti vengono qui e qualcuno lo abbiamo anche assorbito".*

L'investimento in formazione appare di alto profilo. In Azienda sono stati catalogati tre tipi di formazione: la formazione di massa che è breve e rivolta a moltissime persone, la specializzazione e i corsi individuali.

Nel 2010 sono stati organizzati sette o otto percorsi e sono state formate almeno 250 persone (il numero è superiore al numero degli addetti, perché alcuni hanno dovuto fare più corsi di aggiornamento). *"Abbiamo avuto i complimenti della Asl perché la totalità delle persone, quindi anche quelle che non avevano l'obbligo, hanno ottenuto il patentino per il controllo dell'igiene e della qualità nella manipolazione degli alimenti. Sono stati svolti anche corsi di controlli antincendio, primo soccorso e informatica. Sono state coinvolte molte persone e fatti cicli di alta specializzazione sulle singole persone anche in centri primari come la Sda Bocconi di Milano o l'Ipsia. Ora stiamo anche attivando una convenzione con la Luiss di Roma e dovremmo partire l'anno prossimo".*

La logica della formazione interna è quella di specializzare le risorse già presenti in Azienda o i neo-assunti, anche grazie alla predisposizione di un'aula interna che serve anche per le riunioni a carattere motivazionale. È risultato rilevante il piano formazione ex Legge 488/98, che permetteva di fare formazione di alto livello anche al singolo, e attraverso il quale sono stati attivati una trentina di corsi.

La gestione interna è molto complessa durante il periodo della produzione stagionale, più semplice negli altri, quando cioè si chiudono gli impianti stagionali.

I processi di ingresso in azienda sono in parte connessi a meccanismi di conoscenza diretta e in parte frutto di un processo di ricerca attuato soprattutto nel periodo stagionale, avendo come riferimento il territorio e i locali istituti di formazione tecnica superiore, con i quali l'Azienda ha stabilito convenzioni per stage e tirocini.

La politica del personale vede l'uso di premi per obiettivi a carattere individuale, soprattutto per le figure dei responsabili, i quali però hanno anche delle risorse da assegnare per i propri gruppi di lavoro; il sistema premiante è rivolto a tutto il personale anche se a primo livello non è associato alla *performance* individuale bensì a quella del gruppo di lavoro.

Per l'attività formativa, avendo l'Azienda colto le opportunità derivanti da molti canali di finanziamento a livello regionale e europeo, è stato creato all'interno dell'organizzazione un reparto apposito che





quando vengono pubblicati i bandi specifici, elabora un progetto che riguarda tutta l'impresa, dal laboratorio di sviluppo alla produzione, alla commercializzazione. Tra gli ultimi progetti presentati, uno ha riguardato l'investimento che la Dolfin SpA ha avviato nel fotovoltaico con una parte di formazione per il personale. Dal punto di vista motivazionale e di crescita del gruppo, oltre alle riunioni tra i responsabili già citate, l'Azienda ha organizzato momenti per tutti i dipendenti: *"Abbiamo fatto la "Festa mongolfiera"; c'è stato poi l'esperimento del giornalino interno, intitolato "La voce del pinguino", ma ha fatto un'uscita sola. Era un'idea molto bella, perché c'era una parte riservata all'azienda, che si rivolgeva ai dipendenti, una di cronaca interna ed una dedicata alle persone, che potevano scrivere quello che volevano. Ogni numero doveva essere dedicato a un dipendente in particolare, per far sì che ciascun lavoratore potesse conoscere il proprio collega. Della redazione facevamo parte in sette persone, ma era molto complesso. ... Poi ci sono stati anche momenti di incontro con il coinvolgimento aziendale, il coinvolgimento delle famiglie con il fine di smussare eventuali lati negativi. Sono dei momenti istituzionali, come il Natale, quando si fa un pranzo interno. Abbiamo istituito il Novantesimo, per festeggiare i 90 anni dalla fondazione dell'azienda con crociera di tre giorni con le famiglie esclusivamente rivolto ai dipendenti. Questa è una scelta molto importante: si è deciso di non coinvolgere né fornitori, né agenti, ma esclusivamente dipendenti e famiglie. Abbiamo preso una nave e fatto un tragitto con incontri, convegni e feste. È stato molto costoso, ma per due anni ha dato i suoi frutti".* Sulla stessa esperienza si sta già pensando ad un evento per il centenario dalla fondazione.

### **Conclusioni: punti di forza**

Dalla intervista e dai materiali raccolti emergono con chiarezza alcuni elementi che caratterizzano la Dolfin SpA. In particolare:

- la spinta verso produzioni di alta qualità riconosciute a livello internazionale;
- costante ricerca di prodotti innovativi;
- dinamismo e flessibilità organizzativa e gestionale;
- centralità delle persone sulla base di rapporti diretti;
- formazione a tutti i livelli e costante condivisione operativa e strategica.

*"Il dinamismo è la chiave di quest'azienda. Noi prendiamo spunto da quello che il mercato chiede; non è un'azienda standardizzata, ma coglie le opportunità e ciò crea molto stress. A volte sono delle opportunità importanti. Molto bello è il clima familiare; io il personale lo vedo come fossero dei parenti, anche perché si fanno spesso dei festeggiamenti".*

Al termine dell'intervista è stato anche formulato l'auspicio della strutturazione di strategie imprenditoriali in associazione con altri soggetti esteri: *"Noi partecipiamo a molte fiere nazionali ed internazionali del settore ed in questi momenti di incontro nascono molte occasioni importanti. Al momento noi siamo copyrighter di un prodotto di un'azienda australiana; stiamo facendo un prodotto su brevetto loro per cui "siamo produttori per conto di" e stiamo esportando questo prodotto. Questo contatto, ad esempio, è nato durante una fiera. La nostra idea è di portare tutti i nostri prodotti nel mondo per avere più stabilità. Potrebbe essere questo un punto di forza, ma rappresenta anche un costo".*



## 2.8 Hydros Snc

### Introduzione

Hydros nasce dall'esperienza maturata da Salvatore Russelli, socio fondatore, nell'ambito della progettazione di macchine automatiche e impianti tecnologici e si propone sul mercato come partner per lo studio e la risoluzione di problemi legati a specifiche necessità per l'automazione di processo o per impianti tecnologici. Nel tempo, Hydros ha affrontato e risolto con successo problematiche differenti, in svariati settori produttivi, dall'alimentare al petrolchimico, operando sempre con lo stesso metodo: affiancamento al cliente, analisi e realizzazione di uno studio di fattibilità, progettazione esecutiva, sviluppo e costruzione, montaggio in loco, formazione degli operatori e assistenza post-vendita.

Hydros si propone quale partner per la realizzazione di soluzioni uniche per specifiche esigenze e si presenta alla propria clientela come Global Service Supplier per tutte le esigenze di impiantistica ed automazione.

L'attività è concentrata sulla realizzazione di:

- macchine ed automazioni di processo
- impianti e linee di trasporto
- impianti tecnologici, trattamento acqua ed aria.

Le informazioni sono state raccolte preliminarmente grazie alla collaborazione di Confindustria Basilicata e dal sito aziendale; in seguito è stato proposto il questionario ed infine è stato intervistato l'ingegner Salvatore Russelli, Amministratore Unico.

### Storia dell'azienda

La Hydros, con sede nell'Area Industriale di Tito a Potenza, è nata nel 1997, con il supporto di Sviluppo Italia, che erogava, tramite la Legge 44/86, finanziamenti rivolti esclusivamente ad attività imprenditoriali giovanili. Nel 1999 l'azienda beneficiò di un finanziamento di 4 miliardi di lire. "Abbiamo realizzato l'investimento per intero, acquistato il terreno, e costruito lo stabilimento: l'azienda è nata da zero". È nel 2002 che l'azienda diventa pienamente operativa.

Salvatore Russelli all'epoca aveva già un consistente vissuto lavorativo: *"Ho cominciato, dapprima facendo il progettista meccanico, sono stato consulente per varie aziende, e ho progettato macchine che poi realizzavano altre imprese. Sostanzialmente, ho voluto continuare la mia attività creando dal nulla un'azienda che potesse produrre le macchine che io avevo sempre progettato per altri"*.

Se nella fase iniziale, di progettazione e di autorizzazione delle agevolazioni il supporto di Sviluppo Italia, tramite i suoi consulenti e team di lavoro, è stato efficiente ed efficace portando la giovane azienda ad acquisire i finanziamenti in pochi mesi, le fasi successive si sono rivelate decisamente più complesse. "Una lunga e farraginoso burocrazia, molte le difficoltà, se non impossibilità, per un'azienda giovane di accedere al credito, anche se di piccola entità. (...) Siamo riusciti ad ottenere l'assegnazione del terreno dopo tre anni, a 15 giorni dalla scadenza dei termini, pena la revoca del finanziamento; la mia azienda alla nascita aveva già tre anni da recuperare in quanto persi in procedure e superamento



di ostacoli burocratici; tre anni soltanto per avviare l'investimento!". Difficoltà, dunque, legate alla burocrazia, ma anche connesse alla particolare stagione di agevolazioni per le imprese attive in quegli anni; infatti, parallelamente alla normativa a sostegno dell'imprenditoria giovanile, operava la legge 488/92, rivolta ad aziende già operanti. Ciò creò, forse, una situazione di concorrenza tra imprese "vecchie" e "giovani" per l'ottenimento della disponibilità delle aree di terreno, concorrenza che, a volte, favoriva le imprese esistenti, a scapito di quelle nuove costituite da giovani sconosciuti.

La società, inizialmente, annoverava tre soci: Salvatore Russelli, suo fratello – oggi titolare di un'altra attività – ed un altro ingegnere. Quest'ultimo si ritirò molto presto dall'impresa poiché non credeva nel successo dell'iniziativa. Oggi Salvatore guida da solo, e con soddisfazione, la Hydros.

L'azienda opera principalmente nel settore del trattamento acque ed aria, rivolgendosi soprattutto all'industria, realizzando impianti ad elevata customizzazione. Il settore è altamente regolamentato, e oltre tutto l'innovazione normativa, comunitaria e nazionale è continua e costringe, quindi, le industrie, i comuni, gli ospedali, gli enti a costanti ammodernamenti o rifacimenti degli impianti. "È un settore nel quale è necessaria, per operare, un'elevata specializzazione; prevalentemente, le imprese che realizzano impianti di depurazione sono sostanzialmente imprese di servizi, cioè non costruiscono quasi niente, bensì comprano e quindi assemblano gli impianti. Noi abbiamo invece deciso di realizzare gran parte delle macchine utilizzate negli impianti che vendiamo, e abbiamo quindi concentrato la nostra attenzione sulla realizzazione di particolari macchine destinate principalmente al trattamento di sostanze molto tossiche, come ammoniaca, tricloroetilene e solventi in genere ecc. (...) Un nostro punto di forza è legato alla capacità di intervenire per l'ottimizzazione e la modifica di macchine, di impianti e linee già esistenti nonché per l'integrazione di nuovi processi".

Oggi l'azienda è articolata in divisioni produttive legate ai prodotti specifici.

### **Quadro economico e strategico**

Hydros opera in un contesto di altissima specializzazione, sia per il tipo di servizi offerti che per la capacità produttiva (*know how*) nella realizzazione di macchinari, capacità che è attualmente appannaggio di poche imprese di livello mondiale. "Basti pensare che quando realizzammo il nostro primo impianto, le nostre concorrenti nella realizzazione di quel sistema erano una casa americana che veniva da Houston e un'azienda francese". I competitor di Hydros sono principalmente aziende localizzate nel Nord Italia, ma "il 99% delle offerte che facciamo sono in concorrenza con aziende estere. E per noi è un vantaggio", perché la localizzazione geografica nel Sud consente di servire imprese locali, senza che ci sia una diretta concorrenza sul territorio.

Nella fase di avvio la Hydros si è trovata ad affrontare numerosi ostacoli. "Devo dire che il rapporto di un'azienda appena nata, realizzata da giovani, con le istituzioni, con gli enti e con le banche è difficilissimo. Oggi la mia azienda, che è la stessa di sette anni fa, ma con la differenza che ora è "avviata", ha dei rapporti completamente diversi con i consorzi, i comuni e le banche. Non dovrebbe essere così, anzi dovrebbe essere il contrario: un'azienda in fase di start up, a maggior ragione se è costituita da giovani e realizzata nel territorio, si basa su risorse che poi restano qui, e dovrebbe essere maggiormente favorita".



L'azienda è nata con un capitale minimo ma è cresciuta pressoché costantemente con bilanci sempre positivi: *"L'anno scorso, indipendentemente da quello che era l'andamento dei mercati, abbiamo chiuso con un fatturato di quasi +20%, cosa che quest'anno (2010) credo sarà difficile; quantomeno, però, riusciremo a mantenere lo stesso fatturato"*. Inoltre, in questa fase di crisi la Hydros ha preferito ridurre il credito ai clienti ed operare in condizioni di maggior certezza economica: *"Abbiamo deciso di esporci il minimo indispensabile per garantire un fatturato e il pagamento di tutte le spese dell'azienda, però parallelamente, quest'anno, abbiamo investito"*. Nel 2010, infatti, la Hydros ha fatto investimenti per circa 600.000 euro in diversi campi: innovazione e tecnologia, con piccoli progetti di evoluzione dei prodotti e di inserimento di nuove tecnologie, ed energia e ambiente, con un progetto di produzione di energia fotovoltaica. *"Ritengo che, in un periodo di forte crisi, sia fondamentale non "fermare" l'azienda dal punto di vista economico ma continuare ad innovarsi: acquisire nuove competenze e nuove qualificazioni; quest'anno, ad esempio, abbiamo acquisito diverse certificazioni che ci danno la possibilità di partecipare anche a gare d'appalto nel settore pubblico (enti pubblici, ecc.) italiano ed europeo"*.

Proprio per sostenere il processo di internazionalizzazione, Russelli ha fatto ricorso al sostegno offerto dagli Enti Locali. In particolare, la Regione Basilicata nel 2009 ha promosso un progetto per l'internazionalizzazione che ha consentito alla Hydros la partecipazione, poi replicata con fondi propri nel 2010, ad una importante fiera di settore a Monaco di Baviera, che ha rappresentato il completamento di un percorso già avviato dall'azienda con ricerche di mercato principalmente rivolte ai paesi arabi e africani. *"Il sostegno dato dalla Regione Basilicata ci è stato utile principalmente per acquisire consulenze specialistiche di cui difficilmente avremmo potuto fruire senza finanziamenti, perché, ripeto, la mia è una piccolissima azienda; avremmo magari potuto investire 20.000 euro per partecipare ad una manifestazione fieristica, ma non altrettanti per richiedere una consulenza a un professore"*.

Il ruolo dei finanziamenti pubblici è dunque ritenuto strategico per sostenere lo sviluppo delle piccole imprese, ma deve trattarsi sempre di un co-finanziamento, e sono particolarmente apprezzati i programmi che aiutano a fare una migliore valutazione degli investimenti, a conoscere meglio territori e mercati, ad elaborare studi di mercato e di fattibilità.

Nell'attuale contesto economico, uno dei nodi centrali è costituito dalla dimensione aziendale, *"perché un'azienda piccola ha veramente pochissime possibilità, oggi, di andare avanti nel mercato"*. La capacità economica condiziona, dunque, direttamente le scelte strategiche: *"Oggi potrei andare a vendere i miei prodotti e i miei impianti anche in Cina o in America, ma non riesco a farlo perché l'acquisizione di commesse all'estero potrebbe anche portare, paradossalmente, delle difficoltà economiche all'interno dell'azienda tali da essere insostenibili e portarci al collasso. Quindi stiamo facendo dei passi molto piccoli, ma fatti bene"*.

La collaborazione e cooperazione tra imprese, senza perdere individualità e caratterizzazione, è ritenuta da Russelli un aspetto fondamentale per lo sviluppo delle micro e piccole imprese: *"Io sono associato a Confindustria e in Basilicata abbiamo fatto uno dei contratti di rete migliori di tutta Italia (Russelli fa parte del Comitato di gestione) con l'obiettivo, innanzitutto, di innovare le nostre aziende, ma anche*



*sostanzialmente di riuscire a fornire prodotti e servizi alle compagnie petrolifere che vengono in Basilicata ad estrarre il petrolio. Fino ad oggi quelli erano per noi dei mercati completamente chiusi, perché non facevamo "massa critica", avevamo scarso potere contrattuale, difficoltà di accedere alla partecipazione, anzi impossibilità di accedere ai bandi; ma associarsi significa sviluppare insieme competenze tecnologiche, formazione, e poter fare progetti di investimento comuni. In questo contratto di rete siamo in 33 aziende, che sviluppano un fatturato di quasi 200 milioni di euro all'anno e che danno lavoro a 3100 persone: abbiamo creato un comparto". Purtroppo, la partecipazione al contratto di rete è stata bassa proprio tra i giovani imprenditori, mentre hanno aderito molte imprese con una lunga storia alle spalle; affinché questo prezioso strumento possa realmente funzionare è anche necessario che gli aderenti abbandonino personalismi e gelosie per operare in reale sinergia. Fare rete significa anche semplicemente saper colloquiare con l'impresa che è affianco, cosa che noi spesso non riusciamo a fare".*

In questo, un aiuto può venire proprio da Eni e Total, interessate a far sviluppare un tessuto di imprese locali che sia in grado di fornire servizi e prodotti, piuttosto che acquisirli da imprese del Nord Italia, tedesche, svizzere, ecc. "la Total ha avviato un vero e proprio processo di coinvolgimento delle imprese locali. Dobbiamo essere bravi noi a cogliere queste opportunità, perché comunque parliamo di investimenti che la Total e l'Eni continueranno a fare per i prossimi 30 o 40 anni, e oggi, se non erro, il 10% delle attività che queste aziende assegnano vanno ad imprese locali, il resto va ad imprese di fuori". Le aziende petrolifere e, in specie la Total si sono assunte in parte l'onere di formare le imprese, attraverso conferenze in Italia e all'estero, ad esempio in Qatar, con la possibilità di incontri tanto con le autorità locali quanto con professionisti ed operatori del luogo, nonché con tecnici dell'azienda stessa. Si tratta di un processo di coinvolgimento che, se ben utilizzato, può portare sviluppo e benessere anche oltre la Basilicata e può contribuire al processo di internazionalizzazione delle imprese locali; un esempio in tal senso è costituito dal distretto di Ravenna sviluppatosi in condizioni analoghe. Purtroppo, per il momento solo altre due imprese, oltre la Hydros, hanno aderito e partecipano a questa iniziativa.

Se dal punto di vista economico-finanziario, la Hydros ha adottato una strategia prudente e difensiva, ha, per contro, scelto un approccio sicuramente lungimirante per quanto riguarda i fattori produttivi – tecnologie, competenze, certificazioni – la partecipazione attiva a reti d'impresa e il mercato.

### **Strategie di mercato**

I clienti di Hydros sono aziende di grandi dimensioni: "Purtroppo nel Sud Italia ormai ne sono rimaste davvero poche. Noi in Basilicata operiamo con quattro aziende, cinque, non di più. Nell'ultimo anno due aziende che ci garantivano un fatturato di quasi 700.000 euro l'anno, hanno chiuso". Oggi la Hydros fattura 2 milioni di euro, quindi perdere 700.000 euro di fatturato in due mesi e mezzo è un evento che incide significativamente sulla vita dell'azienda, che ricava oltre il 30% del proprio fatturato dai primi 5 clienti. È evidente, quindi, una debolezza determinata dalla stretta dipendenza da un numero troppo esiguo di clienti.

Se la penetrazione nel mercato non presenta grandi difficoltà proprio per la scarsa concorrenza, i grandi



gruppi sembrano restii ad affidare incarichi rilevanti ad imprese del Sud e preferiscono collaborare con aziende del Nord o estere, anche a fronte di costi sensibilmente maggiori. "Chiaramente, la maggior parte delle grosse aziende che sono insediate qui nel Sud Italia concentra comunque il potere decisionale, gli uffici acquisti e amministrativi in Nord Italia e quindi si tende a dare preferenza all'assegnazione delle commesse ad imprese del Nord Italia".

Inoltre, le grandi imprese del settore petrolifero presenti in Basilicata si affidano per le forniture a contractor di grandi dimensioni e, quindi, le piccole imprese locali sono escluse da questo mercato. La realizzazione del citato contratto di rete consente invece di lavorare con i grandi clienti: *"Oggi parlare con Total o con Eni è diverso rispetto a ieri, in quanto oggi abbiamo delle possibilità che ieri non erano neanche in vista"*.

L'azienda da circa due anni ha intrapreso un percorso verso l'internazionalizzazione "ovviamente per affacciarsi in Europa bisogna avere conoscenze e competenze, acquisire nuovi servizi, ecc.; molte normative ancora non sono armonizzate nei vari stati d'Europa; quindi, magari, un'azienda che opera in Italia si trova ad operare in un paese anche vicino, ad esempio in Germania, ma che ha forse delle normative completamente diverse". Oggi l'essere in Europa dovrebbe costituire per tutte le aziende un'opportunità, ma purtroppo molti imprenditori locali hanno una visione ancora molto provinciale e campanilistica, come dimostrano le statistiche relative all'internazionalizzazione delle imprese italiane. "Lavorare in un mercato europeo significa avere nuove opportunità". È comunque un percorso che richiede una attenta pianificazione; "innanzitutto la formazione di figure dedicate all'estero, in azienda c'è bisogno di figure che seguano solo con i rapporti l'estero, perché i mercati esteri sono completamente diversi dai mercati in cui siamo abituati ad operare; l'inserimento di una figura dedicata a seguire gare d'appalto europee, l'inserimento di più figure o la formazione di figure presenti in azienda, affinché si possa comunicare agevolmente nelle lingue straniere, cosa che oggi nelle nostre aziende è veramente difficile trovare".

Dal 2011 la Hydros pensa di allargare il proprio mercato a clienti pubblici, anche se fino ad oggi la scelta è stata di operare soltanto con i privati, per la maggiore semplicità e snellezza in tutte le fasi di rapporto commerciale. Oggi, forti del *know how* e delle referenze acquisite e avendo ottenuto tutte le più importanti certificazioni, Russelli reputa di poter iniziare a partecipare a gare di evidenza pubblica per la realizzazione di opere molto specialistiche.

In più, è in fase di sviluppo un "catalogo prodotti", che propone tecnologie e macchinari concepiti e perfezionati da Hydros negli ultimi dieci anni. Si tratta di un cambiamento importante perché fino ad oggi l'azienda ha lavorato su progetti e prodotti "su misura", ad altissimo grado di personalizzazione, "oggi c'è la necessità di creare una serie di lavorazioni standard e di penetrare di più anche nel mercato fatto dalle piccole industrie".

La strategia di mercato impostata da Russelli sembra orientata a contrastare gli elementi di debolezza che ancora caratterizzano la Hydros e potrebbe costituire un fattore nevralgico per la crescita dell'azienda.





## Quadro gestionale e organizzativo

Dal punto di vista organizzativo la Hydros è strutturata per gestire tutte le fasi di lavorazione, dalla ideazione della soluzione, frutto di una stretta relazione con il cliente, alla progettazione meccanica, idraulica, pneumatica, elettrica e del software di gestione di tutte le macchine e gli impianti, fino all'assemblaggio ed all'avviamento dell'impianto. Le capacità del team consentono di seguire l'intero ciclo di progetto.

La maggior parte delle attività di costruzione sono svolte in sede; "ci avvaliamo, comunque, di fornitori terzi di fiducia e costantemente controllati, per la realizzazione di alcune speciali lavorazioni".

La catena del valore in Hydros coinvolge tutti gli elementi: clienti – organizzazione – fornitori; in particolare, proprio i bisogni del cliente offrono lo spunto per individuare soluzioni innovative.

"È chiaro che poi nella fase di scambio nascono sempre delle esigenze che prima non si erano valutate, e quindi in quella fase lì, se si è capaci di approfondire le richieste, si possono far nascere delle nuove tecnologie. Noi adesso stiamo sviluppando, anche se siamo abbastanza distanti ancora, un particolare impianto per il trattamento dei rifiuti. Stiamo realizzando un impianto qui vicino, in una discarica, e proprio durante la fase di messa in esercizio di questo impianto, ci siamo resi conto che ci sono delle richieste "celate", ma che sono fondamentali per sviluppare delle tecnologie nuove. Il problema è che poi per sviluppare queste nuove tecnologie o si ha una capacità economica notevole oppure accedere a progetti di ricerca è veramente difficile o quantomeno i fondi sono pochi e vengono indirizzati principalmente per obiettivi formativi, o anche per altre cose molto meno importanti".

Per un'azienda dinamica ed innovativa come Hydros la ricerca di nuove soluzioni appare un elemento fondante; in questo è sicuramente sentito il bisogno di individuare partner adeguati per supportare la fase di studio e di elaborazione. Purtroppo, "il problema è che molto spesso, anzi diciamo quasi sempre, i tempi dell'impresa non coincidono con i tempi delle amministrazioni pubbliche, degli enti, delle istituzioni; nel senso che l'impresa oggi ha bisogno di fare sviluppo di tecnologie e ricerca in un determinato settore, e a distanza di due anni magari non ce n'è più bisogno. (...) Io ho fatto richiesta di alcuni contributi per lo sviluppo di un progetto di ricerca finalizzato alla realizzazione di un impianto particolare per il trattamento di acque di falda; noi a distanza di due anni, quasi due anni e mezzo, abbiamo ottenuto una risposta, quando avevamo già realizzato il progetto di formazione ed avevamo addirittura realizzato il primo impianto".

Fino ad oggi la struttura organizzativa è rimasta di fatto invariata, ma le strategie di mercato hanno indotto a rivedere e potenziare la struttura commerciale con l'inserimento di due risorse dedicate, che si occupano anche della gestione delle gare di appalto da parte pubblica.

La consulenza esterna è utilizzata soprattutto per l'acquisizione di servizi specialistici, quali servizi di progettazione o analisi chimica.

Per le dimensioni dell'azienda, non vengono elaborati documenti formali che delineano strategie e politiche, ma gli obiettivi strategici ed operativi sono condivisi direttamente con le persone coinvolte. "Le piccole aziende come la mia devono orientarsi quasi giorno per giorno in funzione di quella che è la richiesta di mercato. Uno dei punti strategici della mia azienda è la flessibilità, che molto spesso non coincide con la programmazione a lungo termine".



## La gestione delle risorse umane

La Hydros occupa 18 persone, incluso l'imprenditore, di cui 2 sono donne; ultimamente in azienda si fa molto uso di lavoro interinale, *perché è l'unica possibilità che abbiamo per provare, anche in un mese, 10-20 persone diverse e decidere su quale persona investire per fare formazione*. È quindi un modo di fronteggiare i picchi di produzione e di ricercare personale.

In azienda l'età media è di 32 anni, il più anziano è Russelli di 35, "questi ragazzi io li ho presi quando è nata l'azienda, quindi 6, 7, 8 anni fa, ragazzi che non sapevano fare niente, proprio niente, e che oggi sono diventati dei tecnici" anche perché l'azienda ha fatto in modo che acquisissero competenze certificate.

L'organizzazione è naturalmente "piatta" ed i rapporti sono piuttosto stretti e diretti tra tutte le persone, anche in funzione del contenuto del lavoro che è molto vario e richiede impegno e creatività, nonché un forte affiatamento della squadra. Per Russelli è molto importante il clima ed il coinvolgimento delle persone: *"La posizione economica è fondamentale, ma non è tutto, perché in molti casi ci sono anche persone che guadagnano bene ma non sono contente del proprio lavoro (...) anche la tipologia del lavoro premia la soddisfazione dei ragazzi"*.

È stata istituita la figura di un capo officina che "ha la delega di rappresentare tutti i lavoratori, ma di rappresentare anche l'impresa, nel senso che comunque è un ponte tra quelle che sono le mie scelte e quelli che sono i doveri dell'officina".

Fin dall'inizio dell'intervista si percepisce che le risorse umane costituiscono per Russelli un problema fondamentale sia per la tipologia del lavoro, poiché è un lavoro che ha un alto contenuto tecnico, sia per gli aspetti relazionali. "È fondamentale ed è una grossa limitazione per le aziende il reperimento delle risorse umane, che nei territori del Sud d'Italia diventa sempre più difficile". In prima battuta questa asserzione sembra quasi paradossale, se si considera che il Mezzogiorno ha un'alta percentuale di diplomati e laureati. Ma, chiarisce Russelli, "la difficoltà, secondo me è legata sostanzialmente alla mancanza di una cultura di impresa..." ma anche: *"Il problema qui è proprio la mancanza di manodopera specializzata, cioè proprio delle figure che devono fare il lavoro: saldatori, tornitori, fresatori sono figure davvero difficili se non impossibili da trovare; per reperire risorse umane, la cosa più semplice sarebbe quella di affidarsi a istituti tecnici. La verità è che la maggior parte di queste scuole, vuoi per mancanza di finanziamenti vuoi per mancanza di organizzazione del consiglio didattico e di altre cose, continuano a lavorare su programmi molto vecchi, dove i ragazzi diplomati di fronte a un tornio di nuova generazione non sanno neanche da dove iniziare. Se vai all'Istituto tecnico industriale di Potenza, che era una bellissima scuola 10-15 anni fa, quando l'ho fatta io, oggi conserva le stesse tecnologie di 15 anni fa, non c'è stata innovazione"*.

Russelli lancia anche un suggerimento innovativo: perché non coinvolgere i docenti delle scuole nelle imprese, in modo che abbiano un quadro più preciso di come si lavora oggi (organizzazione, strumenti, ecc.); questa potrebbe essere la premessa per innovare la didattica con uno sguardo attento al mercato del lavoro. In seguito, l'organizzazione di tirocini per gli studenti, fase essenziale per un efficace approccio al lavoro, diventerebbe più semplice.

Russelli riscontra anche altre difficoltà nel reperire e trattenere i talenti. Da un lato, i giovani delle aree



cittadine sembrano molto poco propensi al lavoro manuale e in fabbrica; dall'altro, i ragazzi che provengono e vivono nei piccoli e piccolissimi paesini dell'area sono più che disponibili a lavorare in fabbrica, ma quando acquisiscono sufficienti competenze e abilità, finiscono per spostarsi nelle aree del Centro-Nord dell'Italia, alla ricerca di condizioni di vita migliori. "La verità è che questi ragazzi poi vivono in delle realtà dove manca di tutto, e quindi chiaramente un capo officina, che da me guadagna 2500 euro al mese la sera torna nel paese di cinquecento abitanti dove ci sono due bar, se è una persona che comunque ha una visione della vita un po' più lunga, si dice ma io qua che ci faccio, lavoro 4 o 5 anni in questa impresa del Sud e poi me ne vado a Bologna, me ne vado a Reggio Emilia, me ne vado a Milano". La Hydros, negli anni, ha perso diverse risorse perché le persone desiderano vivere in contesti migliori, mentre non sembra che le persone cerchino migliori condizioni di lavoro in area locale. Le figure con qualificazione più elevata, paradossalmente, sono più facili da reperire "perché tutto sommato quelle risorse specializzate, se non le trovi a Potenza le trovi a Milano, è solo una questione di costi".

Qui ancora si nota uno iato, un difetto di identificazione del collaboratore con l'impresa "perché la figura professionale che opera all'interno dell'impresa è molto spesso vista sia dal datore di lavoro sia dalla figura stessa come una parte sé stante, e non una parte dell'impresa, della squadra". Vi è complessivamente un insufficiente interesse alla crescita del territorio, che si rileva soprattutto nell'imprenditoria più vecchia e che connota anche i rapporti all'interno delle imprese, creando spesso un netto distacco tra imprenditore e collaboratori che ostacola lo sviluppo di team di lavoro. "Fortunatamente, noi ragazzi del Gruppo Giovani Imprenditori ragioniamo con una mentalità diversa, cioè quella che oggi non esiste più il padrone e l'operaio, esiste una squadra di lavoro. Se la squadra di lavoro funziona bene, tutta l'azienda va avanti, se il datore di lavoro riesce a coinvolgere le figure presenti all'interno dell'azienda, riesce ad avere delle figure con un alto grado di formazione". Secondo l'intervistato è compito dell'imprenditore stimolare la curiosità, coinvolgere, offrire opportunità, formare. Russelli sente fortemente il legame con la sua terra e vede nel suo lavoro un'occasione di sviluppo per il territorio e per le persone; diventare imprenditore e restare a Potenza è frutto di una scelta determinata: *"Quando ho avviato la mia attività avevo un posto di lavoro buono, molto ben remunerato; stavo bene, avevo solo 26 anni. Ho avuto la possibilità di andare fuori, perché mi era stata proposta un'offerta di lavoro da una grossa azienda, però decisi di restare sul territorio, di offrire lavoro a giovani che operano sul territorio, di formarli, di guidarli anche nelle scelte di vita, perché alla fine i ragazzi tu li orienti in azienda, ma l'orientamento che gli dai, loro lo utilizzano nella loro vita personale"*. Imprenditore e territorio, però, devono crescere insieme; infatti, se l'impresa si deve preoccupare di far crescere risorse, a volte con qualificazione molto bassa, è anche necessario che il territorio comprenda e supporti l'imprenditore, pure mediante la diffusione della cultura d'impresa. Questo significa, tra l'altro, comprendere che il posto di lavoro, una volta acquisito, bisogna sapere come conservarlo, adottando i giusti comportamenti organizzativi.

La formazione in Hydros è un fattore sempre presente, anche attraverso l'utilizzo di fondi pubblici. Oltre ad essere una scelta, la formazione è anche un obbligo determinato dal sistema di qualità; ad inizio d'anno viene elaborato il piano di formazione individuale basato sul portfolio delle competenze



personali. “La formazione è importantissima, però molte volte i progetti e i programmi di formazione (finanziata) sono molto generici, non sempre rispondenti alle esigenze dell'azienda”.

Nel 2010 Hydros ha partecipato ad un bando regionale che ha consentito di ottenere delle qualificazioni in qualità, ambiente e sicurezza; molta formazione viene svolta in azienda sia in funzione degli strumenti adottati sia in relazione a particolari prodotti, anche coinvolgendo istituti esterni.

La Hydros, dice Russelli, remunera più che adeguatamente le sue persone “anche al di sopra di quanto previsto dai contratti di lavoro” e tende ad incentivare le prestazioni. In azienda viene applicato un piano di incentivazione, anche perché “per come è strutturato il contratto collettivo nazionale dei lavoratori, penso che non viene sempre premiata la professionalità di un singolo rispetto a un altro”; in particolare, le differenze di remunerazione non sono adeguate al reale contributo che la persona può dare al processo produttivo. “Noi principalmente leghiamo l'incentivazione delle persone al raggiungimento di obiettivi, che non devono essere per forza obiettivi legati alla fatturazione, ma sono anche obiettivi legati all'ottenimento di qualifiche e di altre cose”; ad esempio, per poter ottenere alcune certificazioni è fondamentale l'apporto di tutta la squadra, e quindi si tende a connettere i premi di produzione anche al raggiungimento di obiettivi individuali di apprendimento. Il piano incentivante dunque contempla obiettivi individuali e di squadra.

### **Conclusioni: punti di forza**

L'intervista a Russelli mette in luce i fattori chiave della storia di Hydros:

- l'approccio integrato ai problemi del cliente e la decisa personalizzazione delle forniture
- la flessibilità operativa e gestionale
- l'associazione e la cooperazione tra imprese
- la ricerca e lo studio costante e l'innovazione di prodotti e servizi e tecnologie
- la ricerca di mercati sovranazionali, anche attraverso la partecipazione a fiere e mostre
- gli investimenti diretti e la gestione finanziaria flessibile
- la formazione “delle persone che collaborano in azienda, ma anche quelle esterne, che partecipano al lavoro e ci supportano direttamente nel ciclo produttivo”.

Tra le difficoltà vengono segnalati i rapporti con gli istituti di credito e “il supporto che devono dare gli enti e le istituzioni (...) nel favorire l'azienda per progetti di ricerca, innovazione. (...) Ci sono dei finanziamenti, ma, almeno nella mia esperienza, è difficile accedervi e soprattutto richiedono tempi che non corrispondono assolutamente alla necessità aziendali”.

Il potenziamento delle infrastrutture e dei servizi sul territorio è un elemento di fondamentale importanza. Le difficoltà di collegamento, perfino con le regioni, vicine è sicuramente uno dei fattori limitanti. Ma sono insufficienti anche servizi primari quali la gestione dei rifiuti e la raccolta differenziata.

Purtroppo, le occasioni di sviluppo imprenditoriale non vengono raccolte in modo adeguato dai beneficiari: “Quando ho presentato il mio progetto, mi assegnarono il numero di protocollo 3; questo significa che fino ad allora avevano aderito tre aziende! Parliamo di un progetto di finanziamento che dava la possibilità alle imprese di ottenere il 50% dell'investimento finanziato a fondo perduto e un



*mutuo a tasso agevolato all'1% per la copertura del 46% dell'investimento'. C'è dunque la necessità di far crescere sul territorio la cultura d'impresa, sia sul fronte degli imprenditori che dei potenziali collaboratori.*



*“Caricatore di perni e boccole”, una delle prime macchine realizzate dalla Hydros Snc*



*Isola robotizzata per l'alimentazione tramite un robot antropomorfo, recentemente realizzata dalla Hydros Snc*





## 2.9 PosData System Srl

### Introduzione

La PosData System si occupa di progettazione e implementazione di servizi informativi, assistenza e manutenzione di attrezzature informatiche, con particolare riferimento agli strumenti e servizi inerenti le procedure di pagamento elettronico in punti vendita di differente categoria (supermercati, negozi, strutture commerciali, ecc.).

L'offerta di Posdata è molto ampia e spazia dalla fornitura di sistemi hardware quali *server*, *storage* e apparati di *networking* all'implementazione di soluzioni gestionali specifici per i più importanti segmenti di mercato e consente ai clienti di avvalersi di un unico interlocutore specializzato, in grado di soddisfare qualsiasi esigenza in ambito informatico.

L'accurata selezione dei *brand* e il continuo processo di formazione e certificazione delle competenze al quale è sottoposto tutto l'organico aziendale, garantisce ai clienti di disporre sempre delle migliori tecnologie presenti sul mercato e di un servizio di installazione e assistenza di elevata qualità.

La PosData System opera in Sicilia attraverso 3 sedi: Castelvetro (TP), Palermo, Messina ed occupa 22 persone.

Fin dalla costituzione la PosData ha operato secondo una logica di qualità e dal 2004 è certificata ISO 9001:2000 relativamente alla "Progettazione ed installazione di soluzioni informatiche" (Rina) e nel 2006 ha acquisito la certificazione anche per la progettazione.

Le informazioni sono state raccolte preliminarmente per diretta conoscenza e dal sito aziendale; in seguito è stato proposto il questionario ed infine è stato intervistata Marina Noto, Amministratore.

### Storia dell'azienda

La PosData System Srl Nasce nel 1993 a Castelvetro (TP) ad opera di una giovanissima ventitreenne, Marina Noto, allora studentessa in Economia e Commercio all'Università di Palermo. "È stata una scelta sofferta, determinata da particolari contingenze familiari. Fino a quel momento non avevo pensato di fare l'imprenditrice, studiavo e contemporaneamente avevo un rapporto di collaborazione professionale con un Ente di formazione dove mi occupavo degli aspetti di contabilità e del coordinamento di progetti di formazione finanziata. Ma doveti prendere una decisione..."

La localizzazione è frutto di una coincidenza: uno dei soci di minoranza era già residente a Castelvetro e poteva costituire un punto di riferimento nelle ricerche dei clienti. La compagine societaria originale era costituita da Marina e Daniela Noto, sorelle, e da Sergio Noto, lo zio. Nasce dunque come un'impresa a carattere familiare, anche se fin da subito inizia l'attività impiegando 4 dipendenti.

Dopo circa 2 anni di attività, le sorelle Noto rilevano la quota di proprietà dello zio e contestualmente aprono una nuova sede a Palermo, che in breve diventa il punto di riferimento commerciale.

Successivamente, la PosData apre la sede di Taormina dove inizia a lavorare anche il terzo fratello, Maurizio. "È stato un processo naturale. Da un lato cresceva il mercato dell'azienda che richiedeva un presidio più puntuale sulle zone a maggior potenziale, dall'altro era per me importante che restasse





un'azienda familiare, pur cercando di creare situazioni in cui i miei fratelli potessero esprimersi e lavorare in autonomia".

Le tre sedi, per la loro collocazione geografica, consentono alla società di sviluppare un mercato che copre l'intera Sicilia e favorisce anche diversi approcci al mercato del mezzogiorno d'Italia.

Uno dei punti di forza della POS Data è stata la scelta di partner altamente qualificati e riconosciuti sul mercato internazionale, tra cui Ibm, Vmware, Lenovo, Cisco, ecc. che nel tempo si sono ampliati, pur mantenendo rapporti costanti e stretti con tutti: *"I partner coprono differenti bisogni del mercato e quindi sono tutti importanti"*.

Le scelte imprenditoriali hanno permesso di realizzare una crescita costante nel tempo e di superare indenni tutte le crisi che nel tempo hanno investito l'Italia ed il settore terziario, in un territorio notoriamente difficile e in cui il tessuto imprenditoriale presenta debolezze strutturali: *"Lavorare in Sicilia non è semplice. Contano molto le relazioni personali, la conoscenza diretta, la capacità di ispirare fiducia, parlare la stessa lingua. Nello stesso tempo è importante mantenere sempre un rapporto professionale, distinguere i ruoli..."*

La PosData negli anni si è distinta ed ha ricevuto numerosi riconoscimenti a livello nazionale ed internazionale per gli elevati standard professionali ed i risultati di eccellenza.

### **Quadro economico e strategico**

La PoData non nasce, pur avendone le opportunità, con finanziamenti pubblici e non ha mai fatto ricorso a tali fonti, per una precisa scelta imprenditoriale: *"Conoscendo bene il mondo dei finanziamenti pubblici, ho voluto uscire dai vincoli imposti dalla burocrazia. L'obiettivo era un'azienda in grado di camminare da sola, alla propria velocità..."*.

Le fonti finanziarie, quando necessarie, sono esclusivamente di carattere bancario e "la gestione dei flussi economici è stata complessa. Mi è stata d'aiuto l'esperienza pregressa, ma ho dovuto stabilire rapporti con gli istituti di credito, che sicuramente avevano scarsa fiducia in una ragazzina che si gettava nel mondo imprenditoriale. C'è voluto tempo affinché si stabilisse un rapporto di fiducia, anche perché non eravamo inseriti in nessun contesto di supporto. L'iscrizione a Confindustria è un fatto recente...". In generale, si opera in termini di anticipazione su fattura e fidi, quindi in un'ottica di breve periodo connessa al *turn over* del denaro.

Il ricorso a prestiti di più lunga durata è un fenomeno recentissimo (2010) ed è stato necessario a causa dell'allungarsi dei tempi di pagamento dei clienti ed a fronte di una strategia aziendale che non ha voluto modificare le politiche di credito verso i clienti. Di conseguenza l'azienda si è accollata il maggior onere finanziario pur di mantenere la quasi totalità dei clienti ed anche il fatturato derivante.

Nel corso del tempo, e in particolare negli ultimi 5 anni, l'azienda ha modificato anche il processo produttivo, integrando le fasi di lavoro per fornire ai clienti un prodotto/servizio più completo e vicino alle loro esigenze. Quindi, oltre la vendita, l'installazione e la manutenzione, oggi la società è in grado di progettare sistemi integrati personalizzati sui bisogni del singolo cliente.

Come accennato, i fornitori per PosData sono partner nel business "per Posdata lavorare con un brand non vuol dire esclusivamente rivenderne i prodotti, ma garantire al cliente che, qualora fosse



necessario, può contare sul coinvolgimento diretto del produttore, per le attività di progettazione, implementazione e manutenzione della propria infrastruttura”.

### **Strategie di mercato**

Il mercato di riferimento della PosData negli ultimi cinque anni è notevolmente mutato perché “a causa della crisi del mercato i clienti hanno dovuto migliorare i loro standard, ma nello stesso tempo ridurre i costi”. Questo elemento è stato determinante nella scelta strategica di integrare i servizi offerti con la progettazione.

Oggi il fatturato PosData è costituito per il 50% da servizi per le imprese, piuttosto che da prodotti.

I clienti di PosData sono piccole e medie imprese, grande distribuzione organizzata e imprese commerciali, farmacie e parafarmacie, ristoranti e locali di somministrazione. I primi cinque clienti però contribuiscono a quasi il 20% del fatturato e ciò, soprattutto in un momento di crisi, rappresenta un fattore di rischio compensato dalla diversificazione dei settori di intervento.

La tipologia dei clienti è sicuramente cambiata. “Nei primi tempi di attività i clienti erano strutture piccole e piccolissime, appartenenti allo stesso territorio nostro. Oggi abbiamo clienti di maggior dimensione, molte imprese più grandi, organizzate e strutturate, che lavorano sul mercato regionale e anche nazionale. Oggi ancora il 90% del nostro fatturato è realizzato in Sicilia e soltanto il 10% in altre aree, anche perché non abbiamo ancora la capacità di mantenere su territori differenti la stessa continuità di presenza e vicinanza al cliente”.

Posdata non lavora, se non in casi particolari, nel settore pubblico che in Sicilia è seguito da pochi operatori specializzati, e quindi, “pur avendone le potenzialità, fino ad oggi non ci siamo cimentati in gare pubbliche”.

“Per i prossimi anni stiamo puntando molto sul mercato del *retail*, nel quale intendiamo diventare un punto di riferimento con servizi e prodotti che coprono i bisogni dei clienti a 360°”.

Sul territorio fino ad oggi l'impresa non ha stabilito particolari rapporti con altre imprese ed i partner sono grandi imprese di livello internazionale.

### **Quadro gestionale e organizzativo**

All'interno della PosData le scelte strategiche sono appannaggio dell'Amministratore, che comunque si confronta costantemente con i dirigenti. “Cerco di ascoltare tutti, ma non è sempre facile, soprattutto quando vi sono rapporti familiari. Molte persone sono con me dall'inizio e molte di quelle che sono entrate nel tempo le conoscevo già da prima, magari avevamo anche lavorato insieme... a volte le discussioni sono lunghe, ma le decisioni richiedono tempi brevi”.

Tutti i collaboratori sono poi coinvolti nella definizione dei processi di attuazione, dalla verifica dei partner e dei fornitori, fino alla implementazione delle soluzioni tecniche; “in questo sono loro ad avere l'ultima parola. Io mi fido della loro competenza e sono certa del loro interesse per il successo dell'azienda”.

All'interno dell'azienda sono state individuate le principali funzioni (sistemi, assistenza, commerciale, amministrazione, magazzino) presidiate, ad esclusione del magazzino, da responsabili. Le persone



lavorano in gruppi di lavoro che si occupano di singoli prodotti/servizi, guidati da un team leader. È evidente che una tale organizzazione richiede una grande integrazione sia nel gruppo di lavoro che tra i diversi gruppi ed una notevole fluidità nelle comunicazioni interne e alcune funzioni sono di necessità duplicate. Per contro, favorisce lo sviluppo di competenze distintive all'interno dei gruppi, il costante presidio dei processi e la qualità nella loro attuazione.

Da anni oramai la PosData attua politiche di sicurezza e benessere sul lavoro ed applica le più recenti normative a tutela dei lavoratori.

“I piani di medio e lungo termine vengono formalizzati in documenti, spesso anche su richiesta dei partner con cui lavoriamo. Gli stessi documenti integrano il piano degli obiettivi aziendali che include obiettivi di crescita, di cambiamento, di risultato”.

### **La gestione delle risorse umane**

Il reclutamento delle persone è avvenuto ed avviene soprattutto attraverso la rete di conoscenze personali; “questo è un vantaggio perché si conoscono le persone, si è già in grado di valutare la capacità di integrarsi nel gruppo. Le competenze si possono acquisire o migliorare e aumentare, ma in un piccolo gruppo come il nostro è importante la capacità di relazionarsi agli altri, la collaborazione”. Da un'altra angolazione però questo sistema costituisce uno svantaggio poiché il reciproco coinvolgimento scatena a volte dinamiche complesse e di difficile governo che richiedono equilibrio e pazienza.

La formazione, soprattutto tecnica, è un elemento costante della vita aziendale. Per lo più la formazione è affidata ai partner tecnici dell'azienda e tutti i collaboratori usufruiscono di opportunità di crescita finanziate dalla PosData. “Il mio passato nel campo della formazione mi condiziona. Non posso pensare alla crescita dell'azienda senza pensare alla crescita delle persone. In questo settore inoltre per ottenere alcune certificazioni è necessario che le persone ottengano delle qualifiche e quindi molti che operano in area tecnica hanno dovuto seguire corsi specifici”.

Le figure dirigenziali sono maggiormente penalizzate da questo punto di vista “le occasioni formative sono state sporadiche, legate principalmente al business; ma mi piacerebbe fare qualcosa di più strutturato e continuativo”. Soprattutto traspare il desiderio di potenziare le *soft skill* di quanti ricoprono ruoli di coordinamento.

Fino ad oggi, non è stato fatto alcun ricorso alla formazione finanziata, sia per il basso numero di addetti che ostacola la progettazione di interventi in house, sia perché i corsi progettati da soggetti terzi (agenzie formative) non rispondono ai bisogni dell'impresa perché troppo generici. Anche le difficoltà burocratiche, per quanto ben conosciute, scoraggiano l'attivazione di processi di accesso ai finanziamenti, che richiederebbero di dedicare tempo e risorse ad un elemento che non fa parte del *core business*.

Non vi sono rapporti aziendali con i sindacati poiché ancora nessun lavoratore si è mai iscritto.

I rapporti con tutti i collaboratori sono molto stretti e quotidiani e le relazioni sono amichevoli e familiari, ed il gruppo condivide anche momenti di relax. “Siamo un gruppo, cresciuto insieme. Conosco le loro famiglie, i loro problemi e quindi i rapporti sono molto diretti ed informali. In azienda ci diamo tutti del tu... Abbiamo anche più o meno la stessa età...”. Le persone hanno, in genere, una forte



identificazione con l'azienda e tendono a percepirsi come parte di una squadra. In PosData è stato impostato un sistema di monitoraggio basato su obiettivi concordati ad inizio d'anno, verificati trimestralmente anche sulla base del sistema di controllo di gestione e del sistema di qualità. Agli obiettivi non corrisponde un sistema di incentivazione ed i premi distribuiti hanno carattere occasionale.

### **Conclusioni: punti di forza**

Dall'intervista emergono i valori che guidano l'imprenditrice:

- la competenza, innanzitutto, che costituisce la base di una costante ricerca di qualità in ogni fase del lavoro
- la scelta di partner altamente qualificati, in grado di contribuire alla crescita dell'azienda non soltanto mediante la fornitura di prodotti di alto livello, ma anche attraverso idee innovative, studi e strategie elaborati da specialisti, opportunità formative, ecc.
- lo sviluppo di relazioni solide con i clienti, che porta ad aumentare la qualità percepita e, in ultimo, la fidelizzazione degli stessi ed il consolidamento dell'immagine aziendale.

Alla base di tutto vi sono le persone, il gruppo di lavoro, la squadra, oltre a una grande determinazione e alla flessibilità di adattarsi ai cambiamenti per trasformare gli svantaggi in opportunità.



*Il gruppo fondatore dell'azienda PosData, con famigliari, nel 1990*

## **2.10 Pro.Mecc. Srl**

### **Introduzione**

Pro.Mecc è una società nata nel 2003 che ha fatto tesoro delle esperienze decennali dei suoi fondatori, in particolare nel settore della progettazione aerospaziale, dell'industria varia e delle macchine movimento terra.

Essa ha sede nella zona industriale di Corigliano d'Otranto in provincia di Lecce, dove viene effettuata la progettazione e la produzione per sviluppo di nuovi prodotti, la personalizzazione e l'ingegnerizzazione di prodotti. Essendo ancora una Srl si caratterizza come impresa unipersonale, in cui il socio di



maggioranza rappresenta il “principale” per tutti i dipendenti; è stato intervistato il socio-unico insieme al suo responsabile della produzione.

La Pro.Mecc, grazie ad un suo particolare prodotto (la classe degli ultraleggeri Freccia e Sparviero) ha raggiunto l'eccellenza nella produzione di tale tipo di velivoli, tanto che la sua rete di vendita si estende dall'Europa (Francia, Portogallo e Spagna) fino all'Australia e alla Nuova Zelanda.

Le informazioni sono state raccolte preliminarmente grazie alla collaborazione con Confindustria di Lecce e sul sito dell'azienda, in seguito è stato proposto il questionario ed infine sono stati intervistati il dottor Mauro Donno, Amministratore Unico e il dott. Antonio Silio, responsabile della produzione.

### **Storia dell'azienda**

L'unico fondatore della Pro.Mecc è Mauro Donno che nel 2003 costituisce una impresa che, inizialmente, si occupava solo di progettazione, realizzando progetti nuovi su macchine innovative, in particolare nel settore aeronautico. Il nome dell'azienda Pro.Mecc sta, infatti, ad indicare proprio “Progettazione Meccanica”, che sottende il processo di interfaccia con il cliente dalla progettazione fino all'allestimento di attrezzature necessarie per poter fare prodotti nuovi. Considerata la qualità riconosciuta dai clienti e la tempestività della fornitura del progetto, le imprese committenti iniziarono a richiedere se la Pro.Mecc fosse interessata anche alla costruzione dei prodotti progettati. “Da qui è nata la prima macchina a controllo numerico a tre assi ed abbiamo iniziato così a fare i primi particolari. Inizialmente non facevamo tutto qui, anzi la maggior parte del lavoro veniva fatta fuori; infatti, quando ci hanno dato l'ok per il progetto con un investimento importante di macchinari, ci siamo detti: *“Bene prendiamo il lavoro, diamolo fuori e lo seguiamo”*.

I clienti del primo periodo erano tutte grandi aziende (tipo Avio SpA), perché il titolare dell'azienda nasceva come progettista nel settore aeronautico a Torino, ed aveva una grossa esperienza ventennale nel settore della progettazione dell'attrezzatura aeronautica. Da quelle prime esperienze la Pro.Mecc ha avuto la possibilità di lavorare con altre aziende a partire dal livello locale per poi passare a tutto il territorio nazionale, in particolare con aziende di Torino e di Varese. Il Responsabile della produzione ricorda: *“Le nostre credenziali erano buone, i clienti erano soddisfatti. La forza principale dell'azienda era la flessibilità, che permetteva di rispondere immediatamente alle problematiche del cliente, nei tempi imposti. Inizialmente tutte le attività venivano fatte esternamente, ma in seguito abbiamo iniziato a fare il lavoro internamente per rispondere alle richieste del mercato senza dover aspettare che il fornitore facesse il pezzo, quindi per rispettare sia i tempi che la qualità”*.

Dal 2004 i clienti e le commesse sono sempre cresciuti e tale trend di crescita unito alle richieste di progetti sempre più sofisticati ha spinto l'azienda a potenziare la struttura tecnico-commerciale interna e a instaurare numerosi rapporti di collaborazione con officine partner specializzate per affiancare e supportare la produzione aziendale nella fase di realizzazione di processi speciali o durante i picchi di produttività.

Dopo la strumentazione per la progettazione, ecco quindi la prima macchina a controllo numerico, poi la seconda, la terza. Oggi la Pro.Mecc ha quattro macchine importanti: tre macchine a tre assi a controllo numerico ed una a quattro, grosse macchine a display. Tali attrezzature rappresentano una



ricchezza per l'azienda. Già all'inizio del 2005 è stato raggiunto l'obiettivo della certificazione Qualità secondo lo standard Uni EN 9001:2000. Mentre nel 2006, proseguendo, è stato avviato l'iter per la strategica acquisizione della Certificazione Aeronautica secondo standard EN9100 e, all'inizio del 2007, la realtà imprenditoriale, in ulteriore crescita, ha mutato ragione sociale da ditta individuale in "Srl", si è associata all'Assindustria di Lecce e ha continuato ad incrementare il proprio mercato.

Finalmente, nell'ottobre del 2007 è stato raggiunto il prestigioso traguardo della EN 9100:2005 che consente di accedere alle attività su parti destinate al volo, con il seguente scopo e ambito di attività: progettazione, produzione e revisione di attrezzature meccaniche, componenti e sottoassiemi per l'industria aeronautica e metalmeccanica. Progettazione, fabbricazione, installazione e manutenzione di impiantistica e di macchine a marchio CE. Lavorazioni di carpenteria metallica leggera e pesante (*Design, manufacturing and repair of mechanical equipment, components and sub-assy for aeronautical and mechanical industry. Design, manufacturing, installation and maintenance of CE machines and plants. Heavy and light steel metal works*). Produzione vera e propria non ne è stata mai fatta: la Pro.Mecc si è occupata della realizzazione di prodotti, attrezzatura (senza che si prendano ordini di mille pezzi all'anno), perché non è interesse farlo, né, tanto meno, è dimensionata per farlo. Viene abbinata la progettazione con la realizzazione del prodotto, per cui per il 99% la Pro.Mecc è un'azienda di realizzazione di prodotti. Per la realizzazione di piccole attrezzature invece l'azienda è sempre stata orientata alle richieste del cliente fino ad una completa riorganizzazione nel 2008.

"Noi lavoravamo per Avio e facevamo tutta l'attrezzatura, continuavamo anche a fare l'allestimento delle celle prova, progettavamo le consolle e i banchi prova utilizzati per montare i motori, quindi avevamo esperienza nel campo impiantistico, sia aerodinamico sia elettrico, avevamo esperienza meccanica ed anche nella parte motoristica. Per altri nostri clienti di Augusta e di Brindisi facevamo la progettazione e la realizzazione di stampi in alluminio, in materiale composito e quant'altro, quindi facevamo degli studi anche per la realizzazione di parti di scocche degli elicotteri. Per Varese anche abbiamo fatto varie progettazioni. Ad un certo punto ci siamo detti che, visto che l'esperienza c'era, perché non provare a fare qualcosa di nostro? Allora ci siamo scontrati quasi casualmente con un'azienda di Udine, che produceva un ultraleggero, e con Mauro ci siamo detti: *"Andiamo a vedere di che si tratta" e di là nel giro di una settimana, cosa abbastanza rara, un'azienda del Nord è stata assorbita. Noi abbiamo acquisito il progetto, a patto che il primo esemplare venisse fatto con il personale dell'azienda che aveva fatto per prima l'aereo; allora il personale dell'azienda di Udine è stato qui, abbiamo fatto formazione al nostro personale, perché non volevamo inventarci nulla e in più quello che c'è qui è molto differente da quello che c'è al Nord"*.

A maggio 2008 quindi ci si è immersi nella nuova avventura dell'ultraleggero, e nel giro di due mesi è stato fatto il primo esemplare prodotto a Corigliano d'Otranto ed è stato presentato allo Show di Brindisi a luglio e poi sono stati fatti i primi voli effettivi il 5 ed il 6 agosto 2008. Nel giro di tre mesi si è perciò riusciti, parallelamente a tutto il resto delle attività, che comunque andava avanti, a creare un'azienda nell'azienda. È stato creato un prodotto senza minimamente sottrarre attenzione al resto delle attività produttive fatte per i clienti. "Noi oggi continuiamo a produrre per i diversi clienti, ad offrire servizi, ossia quello che facevamo continuiamo a farlo perché è quello che ci ha permesso di





investire nell'azienda per arrivare a fare il prodotto nostro. Non abbiamo preso un centesimo dallo Stato, siamo nati dal nulla, perché partendo dalla progettazione non avevamo grosse spese, ma era tutto utile che entrava e veniva reinvestito continuamente. Il fondatore non aveva soldi di famiglia, quindi non partiva da un proprio capitale, ma il capitale è stato creato abbassando la testa e pensando solo al lavoro, senza alcun tipo di finanziamento o di aiuto; questo è un altro motivo di orgoglio per noi”.

Dello Sparviero ha parlato tutta l'Europa, perché dopo averlo industrializzato ed aver tolto delle piccole pecche, che aveva il vecchio progetto, la Pro.Mecc ha effettivamente aperto nuovi mercati. Uno di questo è stato quello francese, dove l'azienda è ormai entrata con successo e continua ad avere grande riscontro.

Attualmente la produzione è di due ultraleggeri al mese e ciò garantisce una buona visibilità anche nel futuro: *“Gli ordinativi che abbiamo oggi ci fanno quindi vedere già al 2011 con fiducia. Questo successo sul mercato degli ultraleggeri, ha portato a spingerci oltre ed ora sono in piedi altri due progetti: un ultraleggero migliorando lo Sparviero e un ultraleggero ad elicottero”.*

### **Quadro economico e strategico**

Oggi l'azienda può essere vista in questi due grandi settori: quello dei “contoterzisti” di grandi aziende e quello aerospaziale. L'attrezzatura e i macchinari sono utilizzati sia per l'aviazione sia (attraverso una macchina a controllo dimensionale per la progettazione a 3D di vari elementi, per cui è attrezzata per fare meccanica di precisione, mentre continua, per tutta la parte di progettazione e di realizzazione di attrezzature per Cnh, a renderle operative. Inoltre, è stata organizzata una scuola di manutentori per le varie macchine a controllo numerico, e la manutenzione e in Avio e a Pomigliano d'Arco per la manutenzione delle macchine, dei banchi prova. Continua poi l'officina, che garantisce il passaggio dalla progettazione alla realizzazione di quello che viene progettato.

La crisi non si è sentita nel settore aereo, ma ha riguardato le altre attività: proprio l'aver diversificato le attività dal 2003 al 2010 ha consentito a Pro.Mecc di avere sempre un incremento di fatturato. “Non abbiamo avvertito la crisi, solo il settore delle macchine movimento terra ha avuto qualche difficoltà dal 2008 fino all'estate del 2010, ma da questo noi non siamo coinvolti perché non facciamo produzione, ma manutenzione, che è un'attività che comunque va avanti. Chi invece faceva produzione si è fermato, perché non venivano più fatte le macchine”.

Per la realizzazione del primo prototipo di aereo l'imprenditore e i suoi collaboratori hanno messo le loro capacità, e grazie alla competenza del personale, che aveva lavorato in Ferrari o in Pininfarina. L'incremento del fatturato quindi, è dipeso in buona arte dall'acquisizione e dalla nuova caratterizzazione dell'azienda di Udine: nel giro di sei mesi, quell'esemplare che era stato visto fuggacemente e che non era stato piazzato sul mercato, è diventato un prodotto appetibile, perché la Pro.mecc è riuscita a coniugare – e questo è un altro punto di forza – la buona qualità con un ottimo prezzo: *“Facendo, infatti, tutto all'interno, utilizzando il materiale che usavamo anche per i nostri clienti, quindi avvalendoci di un processo produttivo e di un modo di lavorare già noti, si è riusciti a ridurre i tempi di produzione e ad avere un ottimo prodotto che è uscito sul mercato con un aspetto molto*



*piacevole esteticamente e con un prezzo contenuto*". Il mercato dello Sparviero è rappresentato principalmente da privati. L'azienda distribuisce direttamente in Italia, mantenendo il contatto con il cliente e utilizzando le fiere come vetrina per potenziali compratori, mentre all'estero operano dei rappresentanti e dei distributori: *"In Francia abbiamo un nostro rivenditore, che ha sotto di lui altri sette rivenditori ed ha creato una rete commerciale. Lo stesso rivenditore si occupa anche del Lussemburgo e del Belgio. Parallelamente abbiamo anche un rivenditore per Spagna e Portogallo, uno per gli Stati Uniti; quindi abbiamo dovuto adattare tutti i documenti, tutti i manuali per ogni singolo Paese. Stiamo lavorando ora anche per la Germania"*... Recentemente sono stati acquisiti degli hangar dell'aeroporto di Lecce, dove c'è una pista di un chilometro per 45 metri di larghezza, asfaltata; tali hangar servono perché Pro.Mecc fa a Corigliano d'Otranto il premontaggio e poi porta l'ultraleggero all'aeroporto di Lecce per il collaudo. Il successo dell'ultraleggero Sparviero ha portato a spingere l'investimento oltre ed attualmente sono in piedi altri due progetti: un altro ultraleggero, come miglioramento dello Sparviero, soprattutto dal punto di vista aerodinamico, (dovremmo riuscire ad avere un nuovo aereo con il 30% in più di *performance* rispetto a quello attuale, che sul mercato ha comunque una performance di sicuro migliore rispetto a prodotti analoghi) da presentare ad aprile 2011 in Francia alla fiera più grande in Europa del settore ultraleggero; parallelamente si sta realizzando anche un ultraleggero ad elicottero, per coprire anche quest'altra fetta di mercato.

Un elemento che emerge in modo molto chiaro riguarda il contesto produttivo locale e la posizione periferica del sito produttivo: sia nella fornitura di materiali sia nella disponibilità di risorse o capacità dell'Amministrazione Pubblica di favorire il processo di sviluppo, l'azienda si trova in una posizione isolata (soprattutto là dove si confronta con altre realtà internazionali).

"Chi è Pugliese o meridionale ha l'acqua alla gola, mentre chi è del Nord viene avvantaggiato. Ma è possibile? C'è una sorta di accanimento. Nonostante ciò noi andiamo avanti e produciamo qualcosa per cui se ci manca un bullone in fase di creazione non riusciamo a trovarlo nel raggio di centinaia di chilometri. La realtà che noi viviamo tutti i giorni sulla nostra pelle è questa. Dallo Stato non ci ha mai dato una mano nessuno, a prescindere dal colore politico. Io chiudo il 2010 dicendo questo: l'anno ci ha portato tantissime ispezioni, c'è stata una sorta di accanimento. Non abbiamo un'ora di cassa integrazione, non abbiamo chiesto prestiti a nessuno, non abbiamo mai avuto un infortunio in azienda, ma allora sulla base di cosa veniamo tartassati? Poi alla fine se ne vanno a testa bassa, ci fanno i complimenti, parlano bene di noi anche i giornali. La Provinciale anche è venuta a fare un controllo per un nostro camion posteggiato qui vicino, che dava fastidio a qualcuno. Quando invece abbiamo un problema noi nessuno ci aiuta".

Un altro elemento che torna, è la difficoltà di fare azienda in Puglia per i livelli di burocrazia e per inaccessibilità dei finanziamenti pubblici. Tale condizione sembra rappresentarsi in maniera molto difficile soprattutto per chi ha voglia di creare occasioni (e posti) di lavoro.

### **Quadro gestionale e organizzativo**

Il modello organizzativo sembra presentarsi in maniera molto semplificata. Nella prima fase, fino al 2003 il Signor Donno era l'unico a gestire la parte di progettazione dell'azienda, poi nel 2005 è entrato



il Signor Antonio Silio come primo dipendente dell'azienda e ha iniziato ad occuparsi della progettazione quindi sono arrivati gli altri a seconda delle necessità.

Le procedure relative alla produzione sono state sviluppate in conformità ai migliori standard di sicurezza e di responsabilità sociale, in conformità alle certificazioni acquisite, assumendo personale altamente specializzato.

In coerenza con lo spirito pionieristico del fondatore, la gestione è fortemente concentrata intorno al "principale"; in azienda si respira però un'aria di condivisione degli obiettivi dell'impresa, innovativa, diversificata e non solo vincolata alle esigenze del cliente: *"Lo Sparviero è nato di sabato e domenica, quando noi finivamo di lavorare e ci dicevamo: "Andiamo a divertirci con lo Sparviero", questo è lo spirito del discorso. È chiaro che quando diventa una produzione importante, ci si deve organizzare perché le cose vadano diversamente. Il nostro è un lavoro che ci porta a non fermarci, a vedere sempre oltre, perché magari tra due anni il mercato dello Sparviero sarà superato e quindi ci stiamo già preparando per presentare qualcosa di nuovo. Tra l'altro è un aereo altamente innovativo, realizzato tutto in fibra carbonio, materiale tutto certificato".*

La progettazione di un prodotto che prioritariamente piacesse a chi lo stava costruendo, la qualità dei processi e della produzione e l'intuito imprenditoriale hanno consentito di offrire posti di lavoro a operai specializzati. Oggi l'azienda occupa 25 persone.

La diversificazione tra attività progettuale e realizzazione degli ultraleggeri ha portato dei cambiamenti soprattutto all'interno del reparto operativo della produzione, sulla base di obiettivi fissati dall'imprenditore e poi programmati in termini di tempi di lavorazione dal responsabile della produzione. "Ci eravamo posti come obiettivo un aumento del fatturato del 10-11% e questa mattina mi ha confermato che abbiamo incrementato del 20%. Quindi cerchiamo di andare avanti così fin quando possiamo. Il discorso ultra leggero lo seguo io perché è un discorso che non richiede la presenza di due persone. ... Noi ci poniamo un obiettivo e a testa bassa ed a denti stretti cerchiamo di monitorarlo e di realizzarlo, il fatto di delegare ad altre persone e di diventare un'azienda più grande probabilmente è un'esperienza vissuta che si è persa per strada, perché ognuno affida gli obiettivi ad un altro ed alla fine chi deve raggiungere l'obiettivo non sa neanche cosa deve raggiungere".

### **La gestione delle risorse umane**

Il personale della Pro.Mecc è costituito da 10 ingegneri che svolgono l'attività di progettazione in azienda e anche presso i clienti e da 12 operai e personale specializzato.

Il personale è composto praticamente da soli uomini, eccezion fatta per le due segretarie dell'amministrazione, ma non si tratta di una scelta aziendale, quanto piuttosto legata alla particolare tipologia di lavoro e di produzione. Sono uomini del posto e che hanno fatto esperienze professionali in aziende del Nord Italia e che tornano in Salento cogliendo l'opportunità di lavoro in questa azienda: *"Nel settore della lavorazione del composito c'è tutto personale che ha già fatto esperienza in Ferrari o presso Pininfarina".* Tutti hanno fatto esperienze formative specializzate nel settore.

In azienda non c'è un responsabile del personale, ma i rapporti con i lavoratori sono diretti, e la gestione delle risorse umane è stata definita, nel corso dell'intervista, di tipo "artigianale", nel senso di



una caratterizzazione dei rapporti senza mediazione né sindacale né di tipo consulenziale del lavoro. Si riferisce che ancora è molto presente lo spirito pionieristico che coinvolge tutti nella realizzazione di prodotti nuovi: *"Io ho visto aziende che si sono capovolte per questa logica di diventare manager, imprenditori e chissà che cosa, ed alla fine non hanno concluso niente perché non sapevano più quale fosse l'obiettivo da raggiungere. Ora, ad esempio, stiamo mettendo in piedi un altro aeroplano, con caratteristiche diverse e più importanti rispetto allo Sparviero, la realizzazione l'abbiamo iniziata da un mese e mezzo ed oggi stiamo stampando il primo pezzo. Ho visto altre realtà che si sentivano magari più industriali rispetto alla nostra, ma dopo due anni l'aereo ancora non vola. Se lei viene qui da noi ai primi di gennaio, febbraio, l'aereo sta in volo di sicuro. L'obiettivo è ciò che deve rimanere, tutto il resto si può cambiare, ma l'unica cosa importante è che l'aereo alla fine di gennaio stia in volo"*.

I processi di ingresso in azienda sono tutti connessi a meccanismi di selezione diretta sulla base delle competenze professionali dei lavoratori, con una netta preferenza per chi ha già lavorato nel settore aeronautico.

La formazione è considerata centrale soprattutto in termini di formazione *on the job* ed affiancamento a figure interne che abbiano sviluppato competenze peculiari. I percorsi interni sono strettamente correlati all'attività operativa dei due reparti, ovvero alla progettazione industriale e alla produzione di ultraleggeri.

Le strategie sono saldamente governate dalla proprietà, e la gestione operativa è quasi totalmente concentrata nel proprietario. Attualmente in azienda è presente la posizione tecnica del responsabile della produzione, figura cresciuta all'interno dell'azienda, basata su solide conoscenze specializzate rispetto alle caratteristiche produttive.

Non sono presenti i sindacati, ma è stato dichiarato che non si hanno problemi ad avere una presenza sindacale: *"Alla fine l'azienda è mia. I sindacati possono dire quello che vogliono, ma, finché funziona il mio cervello, la dirigo io"*.

Non vengono riconosciuti premi di produzione: *"Io cerco di rispettare il più possibile le persone, perché l'azienda ha bisogno delle persone, è fatta dalle persone, ma anche le persone hanno bisogno dell'azienda, quindi se tutti ci diamo una mano per arrivare a raggiungere l'obiettivo è un conto, altrimenti le cose non funzionano. Quando abbiamo realizzato il primo aereo o quando abbiamo fatto il primo volo siamo andati a cena tutti insieme. Non è sempre è possibile, a volte lo si vuole fare poi non viene realizzato"*.

### **Conclusioni: punti di forza**

Dalla intervista e dai materiali raccolti emergono alcuni elementi che caratterizzano la Pro.Mecc. In particolare:

- la spinta verso produzioni di alta qualità riconosciute da standard internazionali
- costante ricerca di prodotti innovativi
- radicata aderenza al territorio sia nella scelta dei collaboratori sia nella localizzazione degli impianti produttivi (finanziando, ad esempio, iniziative locali legate allo sport)
- investimenti personali e gestione finanziaria flessibile



- investimenti in materiali altamente tecnologici
- centralità delle persone.

“Il punto di forza è dato dal fatto che quando abbiamo necessità montiamo le immagini in officina e lavoriamo con gli operai, perché anche non essendo dei professionisti diciamo però loro dove andare, perché gli operai tendono sempre a prendere delle vie traverse. (...) nessuno ci ha supportato per paura della crisi e quindi noi un po' per spregiudicatezza, ma soprattutto per la voglia di fare siamo andati avanti. Non si tratta di una voglia di fare soldi, non voglio una villa a Montecarlo, ma abbiamo fatto tutto ciò perché ci piace farlo e vogliamo creare dei posti di lavoro; questo a volte ci viene riconosciuto dagli operai ed a volte no, però non ci possiamo lamentare...”



*Il modello ultraleggero Sparviero PM della Pro.Mecc. Srl*





*Il modello ultraleggero Freccia RG*





### 3 FATTORI DI ECCELLENZA E CRITICITÀ: LETTURA TRASVERSALE DEI CASI

Uno degli obiettivi principali dell'indagine era quello di comprendere quali elementi distintivi contraddistinguessero i casi aziendali selezionati nella loro capacità di rispondere alla crisi, pur operando in territori economicamente decentrati rispetto ai sistemi produttivi più evoluti nazionali e internazionali. Una prima analisi trasversale ha consentito l'identificazione di tre aspetti che meritano uno specifico approfondimento e che sono connessi tra loro:

- l'organizzazione del lavoro, che inerisce, in particolare, ma non esclusivamente, alle modalità di gestione delle risorse umane, del loro reclutamento e di processi di aggiornamento delle competenze
- un approccio meta-culturale<sup>7</sup> all'idea imprenditoriale
- la presenza di un comportamento di tipo "resiliente" che riguarda diversi aspetti, dalla gestione interna dell'impresa ai rapporti con l'ambiente sociale, economico e istituzionale in cui si esplica il campo d'azione dell'impresa.

#### 3.1 I modelli organizzativi prevalenti e la gestione del personale

Partendo dal primo aspetto, nei casi considerati l'organizzazione del lavoro si struttura essenzialmente secondo processi che contengono una forte componente di informalità e che allo stesso tempo consentono lo sviluppo dei reali punti di forza dell'impresa. In questa direzione i titolari puntano al rafforzamento di funzioni aziendali considerate *core* nella strategia complessiva di confronto con il mercato e nella determinazione della qualità dei prodotti/servizi: ad esempio ricerca e sviluppo e design nel caso della Bawer, ricerca e sviluppo e marketing nel caso della Dolfin, attenzione all'ambiente e allo sviluppo locale per Callipo.

In relazione alle ridotte dimensioni di molte delle imprese osservate nonché alla prevalenza di elementi informali, che tuttavia connotano in modo performativo le imprese, le organizzazioni osservate sembrano presentare nella maggior parte dei casi una duplice caratterizzazione, una di tipo più "discrezionale" l'altra "a struttura semplice"<sup>7</sup>: l'elemento discrezionale si lega in particolare alla capacità di individuare soluzioni in modo flessibile, lasciando ampi spazi di autonomia a quelle figure professionali riconosciute come parte integrante della storia e dello sviluppo dell'impresa; mentre la connotazione di "tradizione" è legata alla compresenza di fattori strutturali, come le dimensioni ridotte, la tipologia di prodotti e l'essenzialità informale di alcune relazioni ai diversi livelli che rimanda alla tradizione "aurea" della strutturazione artigianale del lavoro.

---

<sup>7</sup> Ci si riferisce in particolare alle tipologie evidenziate nell'indagine pubblicata nel 2009 dalla European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Condizioni di lavoro nell'Unione europea: organizzazione del lavoro). L'indagine, condotta sui 27 paesi dell'Unione, ha evidenziato la presenza di quattro modelli: "forme discrezionali di organizzazione"; la *lean production* o "produzione snella" di derivazione toyotista; forme "tayloriste"; forme tradizionali o «a struttura semplice». Il modello «discrezionale» è caratterizzato da autonomia nel lavoro, nell'apprendimento e nella soluzione dei problemi; dalla relativa complessità dei compiti lavorativi; dall'autovalutazione della qualità del proprio operato da parte dei dipendenti. Il quarto modello, "a struttura semplice", è caratterizzato da strutture organizzative semplificate e dall'impiego di metodi di lavoro scarsamente codificati, di natura prettamente informale.



A questi aspetti si affianca inoltre la capacità di costruire un rapporto con le aziende fornitrici con caratteristiche peculiari, fino quasi ad abbozzare una sorta di organismo-rete, concorrente nella determinazione della qualità finale e del valore (sono esemplari i casi di Hydros, Detamobili, POS Data, Condor) e che proietta alcune delle realtà analizzate al pari delle imprese discrezionali tipiche dei cosiddetti mercati ad elevata gestione di conoscenza e tecnologia innovativa.

Sempre dal punto di vista organizzativo, le dieci imprese studiate solo raramente hanno consolidato relazioni formali di partecipazione con altre imprese, anche se tendono a creare *network informali* con altre realtà produttive e con fornitori e clienti, basati su fattori etici e relazionali; questo modello raggiunge un elevato rango di flessibilità, consentendo di agire in modo adattivo alla conquista di clienti e territori. Inoltre le strutture organizzative leggere, come la maggior parte dei casi studiati, sembrano garantire equilibrio tra responsabilità centrale e azione produttiva decentrata.

Questa modalità di affrontare il mercato è, per molti aspetti, raffrontabile con i *chaebol* coreani e i *keiruetu* giapponesi. In entrambe le configurazioni i vincoli basati sulla sintonia culturale e sulle modalità di gestione dei processi decisionali sono quasi più rilevanti dei legami basati sui processi finanziari e i sistemi di produzione.

In particolare il legame tra impresa fornitrice a monte e cliente finale a valle si consolida attraverso un codice di regole non scritte, ove la dimensione quasi "solidaristica" di alcuni rapporti sul territorio consente di agire in soccorso dei componenti della rete in difficoltà anche in deroga alle più logiche leggi di mercato. La creazione di queste aggregazioni simili alle reti "orientali", in versione leggera, può essere interpretata anche come reazione spontanea e necessaria in risposta a una carenza di strutture e di servizi nei territori in cui sono collocate.

Da altro punto di vista dell'organizzazione, l'indagine ha inteso analizzare le condizioni relative alle politiche delle risorse umane, che svolgono una funzione strategica nella determinazione del valore aggiunto della produzione industriale. Orientate alla qualità, le imprese esaminate considerano la competenza e il benessere/la soddisfazione dei dipendenti come variabili indipendenti dell'intero processo produttivo.

L'attenzione nei confronti delle proprie risorse umane è dipendente dalle condizioni del mercato del lavoro locale. Gli intervistati dichiarano, frequentemente, la difficoltà a reperire collaboratori con le competenze necessarie; in parte ciò può essere dovuto alla difficoltà di relazione tra i sistemi dell'istruzione, della formazione e del lavoro che le aziende prese in esame tentano di colmare in vario modo, anche con soluzioni empiriche difficilmente modellizzabili: ad esempio il titolare della Hydros ha provato ad offrire ai docenti delle scuole tecniche l'opportunità di avvicinarsi all'impresa per comprenderne bisogni e tecniche e influenzare così, positivamente, il processo formativo. Indubbiamente in parte le difficoltà di reclutamento fanno riferimento alla cultura di questi territori, perlopiù caratterizzata da una forte tradizione ancora agricola fondata anche sul mantenimento degli impegni reciproci, sull'aderenza a una norma (orari, presenze, ritmi, comportamenti, igiene...), sul dovere e non solo sul diritto, secondo il motto francese "ogni persona che lavora deve essere pagata, ma ogni persona che è pagata deve lavorare". Inoltre, è avvertito il problema di trattenere i talenti in territori che offrono poco in termini di qualità complessiva della vita, soprattutto per le fasce di



lavoratori più giovani. Peraltro, date le condizioni di scarsa maturità del mercato del lavoro locale che si caratterizza per una consistente domanda di lavoro e un insufficiente livello di specializzazione, il *turn-over* dei dipendenti è molto basso e la quasi totalità dei collaboratori tende a mantenere il posto di lavoro nella stessa azienda.

Il modello familistico, che caratterizza la maggior parte delle imprese analizzate, si rivela forte nella gestione delle relazioni umane, funzionale al clima e al raggiungimento della qualità di processo (come nel caso di Callipo o di D'Urzo), in grado di creare gruppo e appartenenza, con rapporti non esasperatamente gerarchici. Le suggestioni olivettiane – connesse all'ambizione di dare dignità al lavoro, di sviluppare all'interno e all'esterno dell'impresa collaborazione e reti di relazioni, di creare senso di appartenenza al territorio e all'azienda senza nulla togliere all'efficienza e alla concorrenzialità – si ripercuotono, nei casi in cui vi sono maggiori relazioni tra azienda e territorio, in politiche volte alla creazione di servizi locali utili ai dipendenti (l'ipotesi di creazione di un asilo nido da parte della Callipo) ma con ricadute potenziali più estese. Ma anche in impegno nel sociale mediante il finanziamento di iniziative culturali, di gruppi o eventi sportivi, di azioni di solidarietà come per Bawer, Callipo, Dolfin, Pro.Mecc; tutte azioni tese a rafforzare il senso di identità e il rapporto con la comunità locale.

In questo quadro, i meccanismi di reclutamento sono prevalentemente connessi a conoscenze dirette e, in misura minore, frutto di processi di ricerca attuati con il coinvolgimento delle istituzioni formative locali (Bawer, Detamobili) e/o delle associazioni datoriali (D'Urzo, Condor Group). Nel caso della Pro.Mecc i collaboratori provengono prevalentemente da esperienze in aziende del Nord Italia (Ferrari, Pininfarina, Alenia) in ragione dell'elevata specializzazione della produzione. Solo in un caso (Dolfin) viene fatto ricorso ad agenzie specializzate in selezione del personale, dato l'elevato numero di richieste di assunzione, soprattutto nei picchi stagionali della produzione.

La maggior parte delle figure è attinta localmente e si tratta perlopiù di giovani da far crescere professionalmente nell'impresa; dall'esterno provengono solo figure altamente specializzate, spesso di livello manageriale e in particolari fasi di sviluppo dell'impresa. In questo caso il *benchmark* operato con risorse umane che provengono da casi di successo al Nord diventa un elemento di ottimizzazione delle idee che si producono. Il caso più emblematico in questa direzione è quello di Barbetta Abbigliamento.

Le aziende presso le quali sono state realizzate le interviste tendono a utilizzare la modalità contrattuale a tempo indeterminato. Il ricorso ad agenzie interinali si è rivelato, nei rari casi di utilizzo, poco fruttuoso; in genere gli strumenti contrattuali flessibili sono adottati per esigenze temporanee e di impatto marginale.

In molti casi gli intervistati hanno tenuto a sottolineare il problema della concorrenza sleale determinata dal ricorso a lavoro nero: dato coerente con i risultati dell'indagine sulle microimprese del Mezzogiorno<sup>8</sup> e che richiede un forte *commitment* delle istituzioni nella risoluzione di questo problema strutturale.

Coerentemente con quanto finora esposto, nel corso della crisi le aziende hanno fatto il possibile per evitare o quantomeno limitare il ricorso a ristrutturazioni, assicurando la continuità del lavoro dei

---

<sup>8</sup> Ci si riferisce alla già citata indagine *Politiche, modelli e strumenti per lo sviluppo delle competenze dei titolari di microimprese*, condotta dall'Isfol nel 2010 su un campione di circa 1.600 imprenditori, di cui oltre 1.350 nei territori del Mezzogiorno. Cfr. Barricelli, Premutico, Richini (2011).



dipendenti e investendo quindi sui relativi ritorni di medio-lungo periodo (fidelizzazione del personale, rafforzamento dei valori etici aziendali, soddisfazione e qualità del lavoro).

Le modalità di informazione sulle strategie, sugli obiettivi di *business*, sull'innovazione di processi e prodotti ecc. combaciano specularmente con il carattere informale delle modalità con cui è pensata e agita l'organizzazione del lavoro, in particolar modo attraverso riunioni periodiche alternate a momenti conviviali. Collegato al tema della gestione delle risorse umane, nella realizzazione di attività di formazione è in diversi casi centrale l'impiego delle metodologie del *training on the job* e dell'affiancamento a figure interne di riconosciuta professionalità. Il ricorso a corsi di formazione realizzati da organismi esterni – spesso gli stessi fornitori di tecnologia e servizi, nonché le università in quei casi in cui è più spiccata la propensione all'innovazione (Deta – mobili, Dolfin) – è prevalentemente rivolto all'acquisizione di competenze tecnico-specialistiche.

Il dato è in linea con i risultati della citata indagine Isfol sulla formazione dei titolari di microimprese, che vede una maggiore propensione su questa tipologia di contenuti, più che su competenze gestionali e modelli di *management*. Peraltro, sempre per quanto riguarda i titolari/manager, ciò non esclude il loro ricorso a modelli di pianificazione, organizzazione e gestione, monitorati periodicamente al fine di individuare ritardate degli orientamenti strategici e delle modalità di conduzione dell'impresa in relazione al quadro evolutivo del mercato.

In alcuni casi i corsi sono stati realizzati attraverso il ricorso a fondi pubblici (Bawer e Hydros: fondi Regione Basilicata; Detamobili: fondi pubblici delle università, borse di studio e lavoro erogate da Italia Lavoro), ma nell'insieme questo strumento appare sottoutilizzato, sia per la complessità burocratica sia per le dimensioni delle imprese che non consentono la realizzazione di corsi *in house*, mentre l'offerta formativa degli enti specializzati appare inadeguata ai bisogni aziendali.

Nel caso della Dolfin è stata adottata la metodologia del *coaching*, riservata ai responsabili (compresa la proprietà) con ricadute sui livelli intermedi, sia nell'ambito di attività corsuali che attraverso vere e proprie azioni di *coaching* individuale. Anche in questo caso sono stati utilizzati finanziamenti pubblici. Pur subendo una battuta d'arresto, l'esperienza ha determinato ricadute interessanti sui livelli di cooperazione interna e di comunicazione tra funzioni e livelli.

I sistemi di valutazione e riconoscimento delle competenze e delle prestazioni rimangono spesso opachi e personalizzati. Gli intervistati evidenziano la presenza di una politica di valorizzazione dei collaboratori validi, senza connotarla o ammettendo l'inesistenza di modelli e procedure formalizzate (o almeno indipendenti da valutazioni personalistiche). In alcuni casi (Bawer, Hydros) sono adottati strumenti e procedure atti a discriminare prestazioni "eccellenti" da quelle "standard", in funzione del riconoscimento di premi *una tantum*. Nel caso di Hydros l'incentivazione non è strettamente legata a obiettivi produttivi, economici e/o di mercato, ma anche – ad esempio – all'ottenimento di qualifiche.

Infine, a livello generale, il rapporto con i sindacati è di secondo piano, se non inesistente. Da un lato ciò rispecchia una condizione culturale diffusa tra le imprese del Mezzogiorno, dall'altro la piccola dimensione delle imprese fa sì che il rapporto diretto del personale con il *management* e con i titolari dell'impresa sia, nel bene e nel male, il veicolo primario di comunicazione organizzativa, e di risoluzione di eventuali conflitti.



### 3.2 La dimensione culturale dell'imprenditore e dell'impresa

Rispetto alla dimensione meta "culturale" occorre partire dalla figura dell'imprenditore che, nella maggior parte dei casi, è fortemente connotata nella compagine aziendale. Il suo ruolo è ambivalente e multi task, trasformandosi ora in *coach*, ora in "leader" autorevole con tratti "paternalisti". In molti casi si è notato come sia in grado di trasmettere a tutti la passione del lavoro, la storia artigianale e familiare di una produzione oramai industriale, la visione caparbiamente innovativa del rapporto con il mercato, il radicamento con il territorio.

I titolari e il *management* veicolano una forte impronta culturale e valoriale, talvolta con connotazioni etiche (ed emotive), nella ricerca di *fundamenta* su cui costruire identificazione, condivisione e focalizzazione rispetto agli obiettivi di *performance* aziendale. Senza scomodare categorie di analisi che appartengono al filone tradizionale manageriale, in alcune situazioni il titolare agisce come colui che è in grado di imprimere alcune delle cosiddette discipline (Senge, 1990) legate all'apprendimento in azienda<sup>9</sup>, con particolare riguardo alla costruzione della visione condivisa, al team learning e alla padronanza personale: aspetti riscontrati in imprese come Callipo e Hydros.

In altri casi (come per la Barbetta Abbigliamento) ciò si palesa anche in situazioni socio-organizzative di relativo isolamento, ovvero in un contesto locale che sembra rimanere estraneo a fronte della ricerca di connessioni con altre realtà simili nel paese. Un Sud che si confronta con il Nord e con il mercato globale, che avverte la necessità di uno *shift* culturale pur senza aderire – orgogliosamente – a modelli esterni idealtipici.

Entrando nello specifico, dal punto di vista "culturale" sono emersi quattro elementi che determinano la *vision* di impresa di successo: la tradizione, il ruolo degli *stakeholder*, la qualità e l'utilizzo delle risorse.

L'elemento della tradizione emerge dalle storie aziendali in una duplice versione:

- la visione storico-culturale, che trae forza dalla capacità di rielaborare le energie e le peculiarità del luogo di produzione e che viene innovata attraverso le strategie imprenditoriali e la qualità dei prodotti e dei processi; questo aspetto si evidenzia particolarmente nelle imprese legate a settori produttivi tradizionali, in particolare alla produzione e trasformazione alimentare, come ad esempio nei casi Dolfin e Callipo
- la visione legata alla dimensione familistica; in questo caso il *management legato al gruppo di consanguinei* rielabora, in termini di una nuova "tradizione", il territorio in chiave contemporanea, disegnandolo, in molti dei casi aziendali studiati, su valori etici legati all'impatto ambientale, alla formazione legata al territorio, all'orgoglio di lavorare sul territorio. In genere tali processi si individuano più facilmente presso imprese posizionate in settori innovativi, mentre nel caso specifico ciò si riscontra anche presso le imprese rafforzatesi nel contesto di crisi in ambiti settoriali anche più tradizionali.

La rielaborazione del "territorio" e il consolidamento con lo stesso rende consapevoli alcuni imprenditori di come la catena del valore debba includere anche fornitori e clienti che vivono situazioni di difficoltà. I contraccolpi della crisi, in alcuni contesti, spingono l'impresa a svolgere una funzione di

<sup>9</sup> Peter Senge, *La quinta disciplina: L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Milano, Sperling & Kupfer 1992.



“ammortizzatore” finanziario verso i propri debitori considerati sbocco necessario, ancorché fragile nella congiuntura negativa, alla produzione aziendale e parte integrante del *network* produttivo che sostiene l'economia del territorio, *stakeholder* locali (ad esempio per D'Urzo e POS Data, Callipo, Condor).

Il conseguimento di certificazioni di qualità e/o di attenzione all'ambiente, di attestazioni sulla responsabilità sociale, va nella direzione dell'affermazione dei principi aziendali, quindi non solo come strumento di comunicazione con l'esterno e di accreditamento nel mercato, ma anche verso il personale delle stesse imprese. Per citare alcuni casi:

- in Callipo l'introduzione dell'Haccp diventa l'occasione per discutere e rivedere, indipendentemente dai livelli, i processi produttivi
- in Detamobili vi è il coinvolgimento del personale nella creazione di nuovi prodotti
- in Hydros e PosData l'acquisizione di qualifiche specifiche delle persone è il presupposto imprescindibile delle certificazioni aziendali
- in Pro.Mecc diventa la condizione per la ricerca comune di prodotti unici nel mercato di riferimento
- infine, in D'Urzo l'adesione a un consorzio nazionale del settore ha comportato un processo di crescita delle competenze interne al personale e una fase generalizzata di formazione interna volta al conseguimento di una programmazione operativa triennale.

Oltre alla costante ricerca di qualità, la chiave di successo principale dal punto di vista della cultura di impresa è spesso legata alla capacità di creare e di elaborare innovazione tecnologica, che ha impatto soprattutto sui processi di produzione e sul prodotto, con influenze positive sul mercato di riferimento. Si tratta di un aspetto fondamentale poiché i *competitor*, pur trattandosi di piccole imprese, operano su scala nazionale oppure globale (come per Hydros, Bawer, Condor e in parte Pro.Mecc). I processi di innovazione sono anche sostenuti in alcuni casi dalla rete di relazioni con le università, come ad esempio in Detamobili o in Dolfin. In questo caso la collaborazione non ha una connotazione organica e formale, ma nasce spesso sulla base di legami relazionali di tipo personale tra i titolari e/o il management con singoli ricercatori e docenti universitari.

### 3.3 Organizzazioni resilienti: un costrutto interpretativo

Un altro elemento trasversalmente rilevante riguarda la generale capacità di *saper lavorare in penuria* (di risorse, materiali, strutture, finanziamenti...), di vivere condizioni di disagio e di difficoltà, ma riuscire comunque a ottimizzare ciò di cui si dispone e alla fine apprendere ad affrontare in modo competente nuove situazioni di difficoltà. Questa capacità può aver dunque aumentato il grado di *resilienza* di queste imprese, ovvero la forza di superare le difficoltà e le crisi migliorando addirittura la propria posizione. A tal riguardo si possono citare quasi tutte le esperienze analizzate che, oltre a descrivere le difficoltà nell'accedere ai fondi pubblici e la collegata necessità di accedere al mercato del credito (con enormi investimenti iniziali per quasi tutti), riportano indicazioni molto precise sull'assenza di infrastrutture e delle tecnologie di servizio necessarie per la loro produzione.

Il concetto di resilienza nasce in contesti distanti da quello organizzativo e si adatta anche in ambiti tematici tra loro molto diversi. L'enciclopedia Treccani definisce la resilienza nei contesti ecologici come





“La velocità con cui una comunità (o un sistema ecologico) ritorna al suo stato iniziale, dopo essere stata sottoposta a una perturbazione che l’ha allontanata da quello stato; le alterazioni possono essere causate sia da eventi naturali, sia da attività antropiche. Solitamente, la resilienza è direttamente proporzionale alla variabilità delle condizioni ambientali e alla frequenza di eventi catastrofici a cui si sono adattati una specie o un insieme di specie. Per es., le garighe mediterranee o la vegetazione dei pendii franosi possiedono un’elevata resilienza”. Dunque sottolinea l’etimo latino *resilire* che significa “rimbalzare”. In ambito di tecnologia dei materiali la resilienza è la capacità di resistere alla rottura e quindi è l’opposto di fragilità. Il concetto è stato poi utilizzato nelle Scienze Sociali per indicare la “capacità umana di affrontare le avversità della vita, superarle e uscirne rinforzato o, addirittura, trasformato” (Grotberg, 1996).

Dal punto di vista dell’organizzazione un interessante contributo interpretativo proviene dagli studi di Gulati (2007) che individua un tasso di sopravvivenza delle imprese nei periodi post-crisi intorno al 60%; di queste però un gruppo compreso tra il 5 ed il 10% mostra nello stesso periodo, caratteristiche di particolare sviluppo. Egli attribuisce questa reazione di successo a un insieme di caratteristiche che compongono il fattore di resilienza dell’organizzazione.

Questa chiave di lettura fa comprendere come imprese nate ed abituate ad operare in un contesto particolarmente difficile sviluppino caratteristiche che consentono di fronteggiare queste condizioni; tra l’altro l’abitudine ad operare in condizioni di “scarsità” stimola da un lato le stesse capacità e dall’altro la ricerca di soluzioni alternative e creative.

La resilienza dunque non è la semplice capacità di resistere agli avvenimenti traumatici come può esserlo una crisi, ma è soprattutto l’insieme di abilità connesse al fronteggiamento delle difficoltà, correlata alla capacità di utilizzare l’esperienza acquisita per costruire il futuro in modo rafforzato.

Per tale motivo il concetto assume particolare rilevanza quando è applicato alle organizzazioni. Infatti, in una situazione di grave crisi l’organizzazione è indotta ad operare cambiamenti che concernono mercati, prodotti, procedure e, a volte, anche persone, ruoli, responsabilità.

Si può allora “adattare” la definizione anche alla luce dei casi studiati sottolineando che la resilienza in ambito organizzativo è “la capacità che ha un sistema di resistere ai cambiamenti provocati dall’esterno, per sovrapporsi e superare queste crisi, approfittando del cambiamento qualitativo e mantenendo la coesione strutturale attraverso il processo di sviluppo” (Hernandez Córdoba, 1997).

La resilienza si traduce così, paradossalmente, nella capacità di riuscire ad essere produttivi nelle difficoltà, capitalizzando le esperienze, gli errori e le vittorie per costruire il futuro, mantenendo la fiducia in sé stessi e l’energia per raccogliere nuove sfide.

Emergono, di conseguenza, due aspetti fondamentali da analizzare nelle organizzazioni resilienti, compresi nei casi di studio analizzati:

- la capacità, le competenze e gli strumenti necessari a resistere nei periodi di crisi
- le modalità di valorizzare l’esperienza per imprimere una maggiore forza sul mercato.

In letteratura, soprattutto di matrice psicologico-analitica, vengono generalmente individuate sette caratteristiche della resilienza che ben sembrano adattarsi ai casi di studio e che possono rispondere alle questioni poste:



- *insight* o introspezione, la capacità di esaminare sé stesso, farsi le domande difficili e risponderci con sincerità
- indipendenza, la capacità di mantenersi a una certa distanza, fisica e emozionale, dei problemi, ma senza isolarsi
- interazione, la capacità di stabilire rapporti intimi e soddisfacenti con altre persone
- iniziativa: la capacità di affrontare i problemi, capirli e riuscire a controllarli
- creatività: la capacità di creare ordine, bellezza e obiettivi partendo dal caos e dal disordine
- allegria: disposizione dello spirito all'allegria, ci permette di allontanarci dal punto focale della tensione, relativizzare e positivizzare gli avvenimenti che ci colpiscono
- morale: si riferisce a tutti i valori accettati da una società in un'epoca determinata e che ogni persona interiorizza nel corso della sua vita.

Un aspetto importante è la capacità di individuare gli elementi necessari al successo o ad un miglior risultato. Nell'insieme sembra che i diversi ricercatori individuino alcune caratteristiche comuni al costruito, quali la capacità di trovare nuove soluzioni, di comunicare in modo efficace e di auto-organizzarsi di fronte a situazioni di crisi (Kendra & Wachtendorf, 2003).

In generale quasi tutte le imprese studiate presentano elementi tali da connotarle in termini di "imprese resilienti". Tali caratteristiche si sono venute sviluppando fin dalla loro fondazione: la resilienza è, in tal senso, connessa all'ecosistema socio-economico in cui operano, che ha rappresentato l'ambiente ideale, proprio in quanto "ostile", in cui le imprese di successo si sono allenate per affrontare la crisi. Rispetto ai meccanismi che consentono di "allenare" la resilienza, le sette caratteristiche individuate nel campo della psicologia sembrano potersi adattare anche nel caso delle organizzazioni aziendali. Di seguito si presenta uno schema in cui ciascuna delle caratteristiche viene declinata rispetto a quanto osservato trasversalmente nei casi specifici studiati.

Come si osserverà molte di queste caratteristiche dipendono da elementi che appartengono a caratteristiche proprie del modello organizzativo e culturale configuratosi, nel tempo, allo stile di leadership e al rapporto sviluppato tra impresa e ambiente sociale, economico e istituzionale.

Nel caso dell'*insight* è certamente rilevante il peso della cultura aziendale e la sua influenza sul grado di strutturazione dei processi di autodiagnosi: in alcuni casi, soprattutto per le imprese di più ridotte dimensioni, prevalgono strumenti non codificati e basati sul rapporto che si costruisce nel tempo tra management/proprietà e altri livelli aziendali.

Anche il secondo fattore, l'*indipendenza*, ha una forte correlazione con le capacità manageriale del leader, che, come osservato in alcune realtà aziendali, infonde la *vision* condivisa e quindi offre una prospettiva di uscita di fronte alla crisi.

Il processo di *interazione*, centrato soprattutto sulla comunicazione bidirezionale tra livelli aziendali, è forse uno degli elementi più fragili osservati nei casi aziendali: la forte presenza familistica sviluppa, infatti, la massima comunicazione all'interno di un sistema spesso chiuso, quasi di tipo "clanico", a cui raramente hanno accesso gli altri lavoratori, fatta eccezione per coloro con caratteristiche specifiche in termini di anzianità e/o di competenze tecniche specialistiche di tipo strategico.

Ben più incisiva e trasversalmente presente nei diversi casi analizzati è il fattore di *iniziativa* che sembra



avere conformato il modo in cui le “sconfitte” e gli “errori” vengono metabolizzati: più le imprese intervistate hanno mostrato in passato di saper rielaborare cosa non ha funzionato, più sono parse in grado di elaborare risposte anche di tipo pro-attivo alla crisi.

**Tabella 2 - Schema di sintesi: le sette connotazioni della resilienza nei casi osservati**

A livello individuale	A livello dell'organizzazione
<i>Insight</i> o introspezione	Capacità di auto-diagnosi organizzativa, intesa come la predisposizione e l'utilizzo di strumenti di autoanalisi delle scelte: ad esempio, utilizzo di indicatori di processo, e meccanismi di accertamento delle cause degli errori. Tali strumenti possono assumere sia valenza codificata che non codificata, a seconda del grado di complessità e articolazione dell'impresa.
Indipendenza	Capacità di formulare e credere a obiettivi strategici condivisi che consentano di decodificare e filtrare le situazioni impreviste o di crisi dovute al mercato.
Interazione	Creazione di un ambiente di lavoro aperto allo scambio formale ma soprattutto informale di informazioni tra i diversi livelli in azienda (processi <i>down-top</i> rilevanti quanto quelli <i>top-down</i> )
Iniziativa	Capacità di presidiare il sistema di analisi e correzione degli errori, implementando un modello di miglioramento continuo delle performance a partire dagli stessi errori.
Creatività	Creazione di un ambiente organizzativo interno che stimoli soluzioni e idee divergenti rispetto al modello dominante. Favorire l'integrazione e l'interazioni tra vision ed esperienze diverse in impresa, al fine di ampliare il set di <i>problem solving</i> .
Allegria	Capacità di trasformare le criticità in opportunità, anche attraverso meccanismi di collettivi di <i>problem solving</i> in grado di alleggerire il senso individuale di responsabilità rispetto a un evento critico. Capacità di riprodurre una dimensione ludica all'interno di alcuni processi di lavoro: ad esempio rispetto ai processi di sviluppo e di ricerca.
Morale	Creazione di un corpus condiviso di regole, valori e comportamenti orientati al “successo” sia di natura formale che informale.

La *creatività* è forse uno degli elementi più significativamente rilevati. In quasi tutte le imprese studiate vi è sempre stata la ricerca di quei fattori di competitività basati su modifiche di processi o di prodotti messi sul mercato, sia rispetto alle imprese che operano in ambiti maturi (Dolfin e Callipo, Detamobili), sia per quelle che agiscono nei cosiddetti nuovi mercati (PosData System, Hydros, Condor Group per citarne alcuni). La capacità di introdurre innovazioni, in alcuni casi, di tipo esclusivo sul mercato, rende resilienti le imprese in quanto le “isola” rispetto a un tipo di concorrenza tradizionale, permettendo di sviluppare un proprio modo di proporsi alla clientela che finisce per rafforzare il mercato di riferimento, in molto casi, anche se non per tutte le imprese analizzate, di nicchia. I casi descritti hanno evidenziato come i processi di creatività non siano da considerarsi come la mera combinazione ben riuscita di una serie di tattiche anti-crisi, ma siano frutto di strategie di approvvigionamento di esperienze e conoscenze pianificate: in questa direzione i processi di accumulazione passano anche attraverso specifiche iniziative di formazione a apprendimento, come è il caso dei processi di coaching e affiancamento riferiti in alcuni casi aziendali, o come nell'assorbimento di risorse già in possesso di skills strategiche per l'innovazione.

L'elemento di *allegria* va decodificato come la capacità di introdurre meccanismi organizzativi inter e/o intra-aziendali in grado di coinvolgere sia dal lato “affettivo” che “ludico” i lavoratori. In genere questi



meccanismi, che possono accompagnare il *problem solving*, l'individuazione di nuove idee di sviluppo o anche il rafforzamento dei meccanismi di autostima e appartenenza dell'impresa proprio nei momenti di crisi, sono stati rilevati soprattutto nelle imprese di maggiori dimensioni come Callipo e Dolfin. Questo tipo di approccio può produrre anche la realizzazione di iniziative pubbliche in grado di coinvolgere l'ambiente extra-aziendale (dal mondo del sociale a quello dello sport), con lo scopo di rafforzare l'impresa nella comunità di riferimento, almeno al pari, delle cosiddette "istituzioni" portatrici di un patrimonio sociale condiviso (ad esempio dal Municipio, alle Associazioni no profit di diversa natura). Interessante è anche il caso della Pro.Mecc dove si dedicavano alla realizzazione dell'ultraleggero il sabato o la domenica "per divertirsi" (par. 2.10).

La dimensione di tipo "morale" è strettamente connessa alle cultura d'impresa, in quanto viene definita in relazione al corpus normativo formale e informale seguito dai lavoratori nella specifica impresa. La resilienza matura nei casi in cui vi sia un aperto orientamento a condividere regole di "successo" all'interno di una cultura che si autoalimenta attraverso norme basate su valori che rimandano alla correttezza e alla trasparenza di azione. Si è notato, altresì, nei casi aziendali analizzati, come la comune *vision* del "successo" sia trasversale a prescindere dai settori, dalla tradizione dell'impresa e in parte dalla sua dimensione: è tuttavia evidente come nella realtà più piccole il processo di una visione "morale" verso il successo sia fortemente condizionata dalla personalità del leader/proprietario, mentre nelle grandi imprese è lo stesso corpus normativo di tipo tradizionale, istituzionalizzato e trasmesso per via generazionale, che incorpora ancora la spinta originaria dei "padri" fondatori.



## 4 CONCLUSIONI: VERSO LA DEFINIZIONE DI UN MODELLO DI SUPPORTO DELLA COMPETITIVITÀ DELLE PMI DEL SUD ITALIA

### 4.1 Le politiche di sostegno alle Pmi nell'economia globalizzata

Le imprese oggetto dei casi di studio evidenziano modalità di gestione delle risorse umane e pratiche di lavoro mediamente più complesse di quanto normalmente rappresentato in letteratura per le imprese di analoghe dimensioni. Si tratta di variabili che discendono dalle più complessive scelte strategiche e dall'impronta culturale d'impresa impressa dal titolare/proprietà, ma che possono essere intese come caratterizzanti i casi presi in considerazione dalla presente ricerca.

Si tratta, come è stato evidenziato, di un'attenzione alle risorse umane non limitata alla sola crescita delle competenze, ma ad una più generale integrazione tra essa, le pratiche di lavoro e la rispondenza dell'organizzazione del lavoro alle esigenze di mercato e ai fabbisogni di competitività. In estrema sintesi, si tratta di "modelli" di gestione, più o meno espliciti, che tendono a promuovere un efficace utilizzo delle competenze attraverso modalità di partecipazione alla vita d'impresa, favorendo *economie di apprendimento*.

In letteratura, Katz e Darbshire (2000) hanno proposto quattro pattern di pratiche di lavoro che mostrano forti correlazioni con le modalità di gestione del lavoro e delle risorse umane. Il modello *Low wage*, nella seconda colonna della tabella 3, improntato ad un forte contenimento dei costi del lavoro, è indubbiamente fortemente diffuso nel nostro Paese e rappresenta un modello inadeguato a far fronte alle necessità poste dai mercati, anche in tempi di crisi. Si tratta di imprese fortemente gerarchizzate, con un management/proprietà che esercita le proprie funzioni decisionali ed organizzative con discrezionalità ed informalità nei confronti di personale con retribuzioni tendenzialmente basse, le cui competenze sono generalmente formate sul lavoro e raramente aggiornate in contesti strutturati. Gli altri tre modelli indicati in tabella si fondano sull'analisi di modelli organizzativi – di cui alcuni riferibili tendenzialmente alle grandi imprese – che presentano diversi gradienti di decentralizzazione delle decisioni, che si traducono in maggiore partecipazione allo sviluppo dei processi di lavoro, approcci alla soluzione dei problemi diffusi ai diversi livelli dell'organizzazione, sistemi premianti collegati alle prestazioni e ai saperi.

Un ulteriore approccio di analisi dei modelli organizzativi di impresa, maggiormente diffuso in Europa, fa riferimento al modello degli *High Performance Work Systems* (Hpws). Si tratta di un approccio alla gestione d'impresa finalizzato a stimolare la partecipazione e il coinvolgimento dei lavoratori su elevati obiettivi di performance, utilizzando pienamente – e sviluppando – il proprio patrimonio di competenze. In letteratura esistono differenti declinazioni di tali sistemi, in ragione della loro ampia sperimentazione, di cui proponiamo a seguire le 7 caratteristiche ritenute basilari (Pfeffer, 1998):

1. inserimento marcatamente selettivo del nuovo personale
2. stabilità occupazionale
3. gruppi di lavoro auto-gestiti e decentralizzazione dei processi di *decision-making* quali capisaldi della concezione organizzativa dell'impresa

4. adozione di sistemi di incentivazione fortemente correlati ai risultati conseguiti
5. programmazione estensiva della formazione continua
6. ridotto uso di simboli distintivi di status (inclusi l'abbigliamento, il linguaggio, l'allestimento degli uffici, le differenze salariali tra i livelli)
7. forte condivisione, a tutti i livelli, delle informazioni sulle performance e sugli andamenti finanziari dell'impresa.

**Tabella 3 - Quattro pattern di pratiche di lavoro nella modellizzazione di Katz e Darbishire**

Tipologia	<i>Low wage</i>	<i>HRM</i>	<i>Japanese-oriented</i>	<i>Joint-team based</i>
<b>Pratiche di lavoro</b>	Discrezionalità del management e informalità delle procedure	Cultura d'impresa e uso estensivo della comunicazione	Standardizzazione delle procedure	Coinvolgimento nei processi decisionali
	Relazioni di lavoro gerarchiche	Gestione di gruppi di lavoro	Gruppi orientati al <i>problem solving</i>	Gruppi di lavoro parzialmente autonomi
	Salari al di sotto della media	Salari al di sopra della media con ricompense contingenti	Salari elevati correlati all'anzianità lavorativa e alla valutazione dei risultati	Salari elevati correlati ai livelli di conoscenza e competenza
	Alto turnover	Sviluppo individualizzato delle carriere	Stabilità occupazionale	Sviluppo delle carriere
	Basso livello di sindacalizzazione	"Union substitution" (le pratiche di gestione delle risorse umane si sostituiscono al ruolo sindacale)	"Enterprise unionism" (rappresentanza sindacale specifica dell'impresa, tipica della realtà giapponese)	Coinvolgimento dei lavoratori e delle rappresentanze sindacali

Fonte: adattamento da Katz H., "Industrial Relations and Work", in Ackroyd S., Batt R., Thompson P., Tolbert P.S. (2005)

Le imprese che adottano tali sistemi, denominate *High Performance Work Organizations* (Hpwo)<sup>10</sup>, sono caratterizzate quindi da un forte coinvolgimento del proprio personale e dalla messa in opera di strategie di continuo *empowerment*. Sintetizzando con uno slogan, i dipendenti *know more, do more, contribute more* (Lawler, 1992). Le risorse umane, quindi, assumono in tali organizzazioni un ruolo centrale e le diverse politiche aziendali convergono su questo principio.

Tale orientamento mostra molte sovrapposizioni con quanto promosso dal già citato Green Paper *Partnership for a new organization of work*, al punto da rappresentare un riferimento modellistico esplicito nella definizione delle *policies* di alcuni Paesi di matrice anglosassone, in particolare per la maggiore rispondenza che esso offre rispetto ai bisogni di crescita delle piccole e medie imprese. Altri Paesi vi si riferiscono in misura meno esplicita, caratterizzando comunque le proprie *policies* in base agli elementi più qualificanti del modello.

10 Altrimenti denominate High Involvement Work Organizations oppure High Commitment Work Organizations.





Come già introdotto nel cap. 1, le *policies* in favore delle imprese di minori dimensioni promosse nei Paesi economicamente più avanzati presentano modelli di intervento compositi che integrano gli strumenti della formazione con la riprogettazione dei sistemi di organizzazione del lavoro, lo sviluppo di nuovi modelli di management, la promozione del coinvolgimento dei lavoratori agli obiettivi aziendali, la promozione di nuove pratiche di lavoro in stretta relazione all'implementazione di tecnologie innovative. Dall'analisi dei differenti modelli emerge la comune e diffusa consapevolezza che la sola promozione delle competenze non crea un valore aggiunto trasferibile "in automatico" alle dinamiche della crescita occupazionale e dello sviluppo economico, ma che è necessario intervenire in misura complementare anche sulle *condizioni di esercizio della competenza*, ovvero sulla struttura e sulle dinamiche dei luoghi di lavoro.

Da una recente indagine (Stone, 2011) su diversi modelli di intervento su tali ambiti promossi a livello europeo ed internazionale, risultano due ampie tipologie di politiche di sostegno alle imprese<sup>11</sup>. Una prima modalità prevede l'impegno dei governi e delle parti sociali nello sviluppo di un modello di relazioni industriali che, attraverso accordi collettivi trasformati successivamente in atti legislativi, promuove un "ambiente" favorevole all'adozione di nuove pratiche di organizzazione del lavoro da parte delle imprese; questo approccio risulta essere presente soprattutto nei Paesi nord-europei (tra cui la Finlandia e la Germania). Una seconda modalità prevede invece, a livello istituzionale, la promozione di una strategia di gestione delle risorse umane nelle imprese focalizzata sul modello delle Hpwo, la cui adozione rimane comunque volontaristica; è il caso del Regno Unito, del Canada, dell'Australia e della Nuova Zelanda.

In entrambe le fattispecie i programmi mirano a sviluppare un elevato coinvolgimento delle parti sociali nei Programmi definiti a livello nazionale. In genere si tratta della ricerca, da parte dei governi, di supporto all'ideazione, all'attuazione e al monitoraggio/valutazione dei programmi. Il coinvolgimento è reso possibile dalla diffusa concezione che tale approccio integrato rappresenta un'opportunità *win-win* per le imprese e per i lavoratori.

Le iniziative promosse dai governi nei sette Paesi considerati dallo studio di Stone presentano priorità e focus diversificati, in stretta relazione agli specifici obiettivi di competitività ed innovazione condivisi con le parti sociali. Un denominatore comune è dato dall'attenzione prestata allo sviluppo delle competenze dei lavoratori e al loro migliore utilizzo nei luoghi di lavoro, obiettivo che rappresenta lo stadio minimo per l'implementazione di altre priorità di intervento.

Nel caso della Nuova Zelanda, ad esempio, sono abbinati interventi di gestione delle risorse umane finalizzati all'aumento della produttività. La Nuova Zelanda è considerata come uno dei Paesi Ocse con maggiore tasso di crescita economica ma con una produttività del lavoro inferiore alla media, non imputabile alle competenze dei lavoratori (è il quinto Paese Ocse per quota di lavoratori occupati con istruzione terziaria e ha elevati tassi di partecipazione dei lavoratori alla formazione continua), quanto alle forme di organizzazione del lavoro. Nel 2004 è stato istituito il Gruppo di lavoro sulla produttività

---

11 L'indagine, che ha previsto 7 studi di caso riferiti ad altrettanti Paesi (Australia, Canada, Finlandia, Germania, Irlanda, Nuova Zelanda, Svezia) è stata condotta per conto dell'Ukces per verificare la trasferibilità nel Regno Unito di elementi di *policy* dalle esperienze realizzate.



nelle imprese, le cui raccomandazioni hanno portato il Governo a lanciare uno specifico Programma, denominato *Workplace Productivity Agenda*. Si tratta di un'iniziativa tripartita, centrata su 7 "driver" della produttività: 1) il rafforzamento della leadership e del management, 2) la creazione di culture della produttività nei luoghi di lavoro sulla base del modello Hpws, 3) il sostegno all'innovazione e all'adozione di tecnologie, 4) l'investimento nelle persone e nelle competenze, 5) l'adattamento dell'organizzazione del lavoro, 6) la promozione delle reti per l'innovazione, 7) la promozione di una cultura della misurazione degli effetti delle misure introdotte nell'organizzazione del lavoro. A partire dal 2006, il Dipartimento del Lavoro – in collaborazione con il Ministero del Tesoro, il Ministero dello Sviluppo economico, l'agenzia governativa per il commercio estero NZ Trade and Enterprise – ha promosso il miglioramento dei processi produttivi attraverso uno specifico programma, denominato *High Performance Working Initiative*. Il Programma prevede due principali linee di intervento: a) il cofinanziamento dell'attività di consulenti chiamati a supportare le aziende nell'avvio di processi di miglioramento centrati sul modello Hpws; b) il sostegno alle associazioni imprenditoriali nello sviluppo di modelli e best practice e nella loro relativa diffusione.

In altri casi, quali ad esempio l'Irlanda e la Finlandia, le modalità di intervento dei programmi presentano forti correlazioni con la promozione dell'innovazione. La Finlandia, in particolare, è stata tra i primi Paesi dell'Unione a fare propri gli obiettivi europei di lifelong learning conseguendo, nel 2010, una percentuale del 23% di popolazione nella fascia di età 25-64 anni impegnata nel corso dell'anno in attività di istruzione e formazione, rispetto ad una media del 9,1% dell'UE-27 e del 7,9 dell'Area Euro<sup>12</sup>. Ciò nonostante, il governo finlandese ha dovuto far fronte alla progressiva flessione della produttività del lavoro con programmi specifici, quali l'esperienza pilota del *Programma Tyke* (nel periodo 1996-2003) e il successivo *Programma Tykes*. Gli obiettivi di quest'ultima iniziativa, maggiormente focalizzata sullo sviluppo dei modelli di organizzazione del lavoro, prevedono: a) la promozione della crescita sostenibile delle imprese; b) la creazione di un vantaggio competitivo a livello nazionale attraverso lo sviluppo di reti tra Governo ed esperti in sviluppo dell'organizzazione del lavoro; c) la disseminazione di nuove pratiche di lavoro, di management e di organizzazione; d) la produzione di modelli, metodi e strumenti di sviluppo a partire dai risultati delle iniziative finanziate; e) lo sviluppo della cultura della *learning organization*, rafforzando nelle imprese la capacità di soluzione dei problemi in modo cooperativo<sup>13</sup>.

Nel caso della Germania, paese che presenta una lunga tradizione nel miglioramento della produttività nazionale e nella promulgazione di programmi per lo sviluppo organizzativo, è forte la coerenza tra gli obiettivi di crescita della competitività e un forte orientamento al benessere e alla sicurezza nei luoghi di lavoro. Ad esempio, a partire dal 2002 il Ministero del Lavoro ha promosso il Programma *INQA – Neue Qualität der Arbeit* con il coinvolgimento dei governi federali e regionali, delle parti sociali, delle organizzazioni di previdenza sociale, delle fondazioni e delle imprese. Una quota significativa dei progetti finanziati da questo programma ha riguardato la promozione e il supporto all'adozione di

---

12 Dati Eurostat, settembre 2011. Per approfondimenti cfr. [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Lifelong\\_learning\\_statistics](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Lifelong_learning_statistics)

13 Per maggiori informazioni sul Programma Tykes cfr. [http://www.mol.fi/mol/en/01\\_ministry/05\\_tykes/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/en/01_ministry/05_tykes/index.jsp).



modelli innovativi di organizzazione del lavoro, con particolare riferimento al contesto delle Pmi.

Sono evidenti da queste esemplificazioni le potenzialità espresse dai Programmi, così come risulta indubitabile l'apporto delle parti sociali alla loro realizzazione. Sempre nel caso neozelandese, le stesse parti sociali hanno giocato un ruolo rilevante nel processo di promozione del rinnovamento. Nel 2008, ad esempio, le due organizzazioni sindacali Dairy Workers Union e Engineering, Printing and Manufacturing Union hanno istituito il *Centre for High Performance Work* (Chpw), la cui finalità è di collaborare con le imprese nello sviluppo delle nuove pratiche di lavoro integrando le conoscenze dei lavoratori nelle decisioni produttive. Il Chpw, la cui azione è rivolta soprattutto al mondo delle Pmi, ha già attivato consultazioni tra lavoratori e manager per condividere ipotesi di sviluppo dell'organizzazione del lavoro che possano consentire al contempo una migliore performance aziendale e lavori più soddisfacenti e integrati con la vita personale dei lavoratori.

La partnership è frequentemente estesa secondo il modello della *tripla elica*, coinvolgendo quindi anche i centri di eccellenza della ricerca e sviluppo.

Un'ulteriore punto di eccellenza di tali Programmi è dato dalla loro prevalente attenzione al sostegno delle Pmi. Occorre precisare che, in effetti, le grandi imprese tendono da tempo a modellare autonomamente tale approccio alla propria realtà, con notevoli punti di sovrapposizione con i sistemi di Total Quality Management. Le Pmi, pertanto, rappresentano un oggetto privilegiato delle *policies* sia in ragione degli ostacoli – non ultimo quello finanziario – che per la loro significatività nelle economie dei Paesi.

Come è possibile notare dalla tabella 4, che offre una sintesi dei principali elementi caratterizzanti i programmi di sviluppo della competitività promossi nei 7 Paesi considerati, l'attenzione alle Pmi è particolarmente rivolta al settore manifatturiero, ma non è esclusiva. Sono incluse le aziende di servizi e le banche nel caso della Svezia, le organizzazioni del sistema pubblico nella realtà canadese. Nel Regno Unito le organizzazioni pubbliche sono oggetto di specifica attenzione nell'ambito dell'Iniziativa *Investors in People*, programma di natura privata ma promosso dal sistema pubblico volto a certificare le imprese che implementano sistemi di valorizzazione delle risorse umane e nuove pratiche di lavoro.

Infine, una forte attenzione è prestata alle azioni di sensibilizzazione delle imprese, alla diffusione dei risultati e dei prodotti ottenuti nei progetti (diagnostici, manualistica, studi di caso ecc.), al supporto alle reti tra imprese, istituzioni, rappresentanze sociali e centri di ricerca. Le esperienze realizzate mostrano come sia scarsamente percorribile un approccio *one-size-fits-all*, superabile attraverso la valorizzazione di reti di apprendimento che sappiano connettere i bisogni delle imprese e dei lavoratori alle buone pratiche e al fondamentale apporto della ricerca su tali temi.



**Tabella 4 - Comparazione sintetica tra le policies di alcuni Paesi in favore della competitività e dell'innovazione nelle imprese**

	<b>Australia</b>	<b>Canada</b>	<b>Finlandia</b>	<b>Germania</b>	<b>Irlanda</b>	<b>Nuova Zelanda</b>	<b>Svezia</b>
Focus delle <i>policy</i>	Incremento della produttività attraverso lo sviluppo delle risorse umane nei luoghi di lavoro secondo un approccio Hpw	Incremento della produttività attraverso un migliore utilizzo delle competenze nei luoghi di lavoro	Politica nazionale centrata sulla innovazione, sulla produttività e sul benessere nei luoghi di lavoro	Politica nazionale centrata sulla innovazione, sulla produttività e sul benessere nei luoghi di lavoro	Politica nazionale centrata sulla innovazione, sull'incremento della produttività e della competitività	Miglioramento della produttività attraverso lo sviluppo delle risorse umane nei luoghi di lavoro e il potenziamento delle capacità di management	Politica nazionale centrata sulla innovazione e sulla qualità della vita lavorativa
Istituzioni chiave	Inizialmente federali ( <i>Department Industrial Relations e Manufacturing Council</i> ), attualmente a livello statale	<i>Workplace Skills Initiative</i> nell'ambito della complessiva <i>Workplace Skills Strategy</i> , guidata dai <i>Sector Councils</i>	Programma <i>Tykes</i> , attualmente facente riferimento alla Agenzia nazionale per l'innovazione <i>TeKes</i>	Strutture federali/ <i>Lander</i> ; la maggior parte delle iniziative sono promosse dai <i>Lander</i> attraverso organizzazioni non governative	<i>Nccp (National Center for Productivity Performance)</i> , con <i>Enterprise Ireland</i>	Organismo tripartito <i>Workplace Productivity Reference Group</i> ; Dipartimento del Lavoro	Agenzia per l'innovazione <i>Vinnova Sweden</i>
Organicità con le politiche e le strutture governative	Decentrato a livello dei singoli Stati	Debolmente strutturato	Fortemente incorporato nelle <i>policies</i> e nelle strutture dipartimentali	Tradizionale forte attenzione al tema dell'efficacia della organizzazione dei luoghi di lavoro nelle <i>policies</i> e nelle strutture governative	Fortemente incorporato nelle <i>policies</i> e nelle strutture dipartimentali	Modello HPWS incorporato nella più ampia <i>Strategia per la Produttività</i>	Incorporato a livello istituzionale
Coinvolgimento delle Parti Sociali	<i>Policies</i> guidate dal Governo federale con strutture tripartite, tese ad incoraggiare le partnership	Consiglieri di programma ( <i>Workplace Partners Panel</i> ); progetti basati su reti di partenariato	Consultazione nei progetti e consiglieri di programma	Coinvolgimento delle Parti Sociali a livello di impresa/luogo di lavoro; a livello nazionale come consiglieri	Avvio di progetti al di fuori di programmi specifici; consiglieri di programma; consultazione nei progetti	Consiglieri di programma; coinvolgimento in reti di partenariato nello sviluppo dei progetti	Forte coinvolgimento previsto anche sul piano normativo

*Segue tab.*



Tabella 4 segue

	Australia	Canada	Finlandia	Germania	Irlanda	Nuova Zelanda	Svezia
Modalità di supporto	Diagnosi e progetti di cambiamento, attraverso consulenze; azioni di sensibilizzazione e disseminazione, disponibilità di toolkit	Finanziamento di iniziative volte ad incrementare le competenze e a migliorare le pratiche di gestione delle risorse umane nei luoghi di lavoro	Diagnosi e progetti di cambiamento, attraverso consulenze; Innovazioni metodologiche, creazione di reti	Varie iniziative per il supporto a livello del luogo di lavoro; creazione di reti, che includono istituti di ricerca	Progetti di cambiamento; azioni di sensibilizzazione e disseminazione	Azioni di sensibilizzazione, strumenti diagnostici, consulenze per il cambiamento organizzativo	Ampio ventaglio di iniziative (inerenti il management, la <i>leadership</i> ecc.) focalizzate sulla innovazione
Organizzazioni target	Pmi di vari settori, con prevalente attenzione al manifatturiero	Prevalentemente Pmi, più organizzazioni del settore pubblico	Imprese di varie dimensioni e tipologie, ma con supporto finanziario differenziato, con priorità alle Pmi	Pmi	Imprese di varie dimensioni e tipologie	Prevalentemente Pmi del settore manifatturiero	Imprese di varie dimensioni e tipologie, incluse le banche e le aziende di servizi
Entità dei finanziamenti	Risorse limitate (importi non rilevabili)	18-19 milioni di euro/anno	15 milioni di euro/anno	Importi non rilevabili	5 milioni di euro/anno	Circa 800.000 euro/anno	Importi non rilevabili
Sensibilizzazione e disseminazione	Studi di caso nell'ambito di progetti finanziati	Diffusione ristretta	Pubblicazioni accademiche e manualistica, studi di caso, gruppi di expertise e di apprendimento, conferenze	Considerevole enfasi sul ruolo delle reti, ampio <i>range</i> di metodi (informazione, siti web, workshop)	Pubblicità, eventi settoriali, masterclass, pubblicazioni di ricerca, studi di caso	Studi di caso e siti web	Ampia gamma di materiali ottenuti da studi di caso e da ricerche; considerevole enfasi sulle reti

Fonte: adattamento da Stone I., 2011



## 4.2 Indicazioni per la definizione di politiche di sostegno delle imprese di minore dimensione del Mezzogiorno

Uno degli obiettivi dello studio, in un'ottica di individuazione e diffusione dei modelli di eccellenza, è stato quello di analizzare i fattori che, a parità di condizioni "ambientali", determinano risultati molto differenti tra le imprese nei territori meno sviluppati economicamente del Paese.

Le interviste e i materiali raccolti hanno consentito l'emersione di alcuni elementi che caratterizzano le imprese di eccellenza, selezionate in modo ragionato in base alla loro capacità di far fronte alla crisi e alle richieste del mercato. In particolare sono stati osservati alcuni aspetti comuni che hanno contribuito all'affermazione delle imprese, tra i quali, i più rilevanti riguardano:

- la spinta verso produzioni di alta qualità supportate da standard nazionali o internazionali
- l'orientamento al mercato, di volta in volta inteso come apertura nazionale o internazionale, che si traduce spesso nell'individuazione di nicchie specifiche per prodotti di alta specializzazione
- la radicata localizzazione (strategica e produttiva corroborata dalla valorizzazione della cultura locale)
- gli investimenti diretti e la gestione finanziaria flessibile, con moderato ricorso a fonti di finanziamento pubblico e inesistente intervento di capitali esterni, ad esempio *venture capital*
- l'innovazione di prodotto e di processo e i connessi investimenti in tecnologia
- la centralità del capitale umano e l'identificazione forte tra questo e l'azienda
- la bassa strutturazione organizzativa interna, soprattutto nelle imprese più piccole
- i rapporti con strutture formative, e in alcuni casi, relazioni con università per la ricerca
- il ricorso alla formazione, ritenuta un fattore centrale da tutti gli intervistati, ma intesa soprattutto come formazione *on the job*, affiancamento e addestramento.

Circa quest'ultimo punto, soltanto le aziende più grandi ricorrono alla formazione più strutturata formale e non formale. In questo contesto la formazione finanziata è assai sporadica, anche a causa delle difficoltà di natura amministrativa e burocratica derivate dai rapporti con le Istituzioni che gestiscono i finanziamenti e dalla percezione da parte delle imprese dell'inadeguatezza dell'offerta di formazione locale ai reali bisogni di competenze per l'innovazione, nonché dal labile coordinamento esistente tra le stesse imprese del territorio che non favorisce fenomeni di messa in comune del patrimonio di esperienza e delle soluzioni alla crisi.

Fondamentalmente le imprese studiate scelgono la propria strategia di mercato sulla base di una propria *vision* chiara e del bagaglio di esperienze cumulate a livello di impresa o del singolo management. È per tale ragione che paradossalmente il ruolo del sistema pubblico potrebbe essere proprio quello di non alterare l'equilibrio trovato. La realtà è che nei territori analizzati ancora troppo sporadiche risultano le imprese in grado di costruire esse stesse nodi e reti solidi di sviluppo per il territorio. Distante è, ad esempio, tranne qualche rara eccezione, la funzione delle università e dei centri di ricerca; fragile la rete di supporto – pubblica e privata – a sostegno di una consulenza *one-to-one*.

A tale riguardo negli ultimi anni, sia a livello comunitario che nazionale, sono stati forniti alcuni





strumenti e indicazioni *ad hoc* rispetto alla valorizzazione dei cluster sui territori e alla necessità di operare politiche specifiche di incentivo allo sviluppo delle micro e piccole imprese.

In particolare si sta affermando un modello di intervento nella politica economica che vede al centro il sostegno alle Pmi, proprio in concomitanza con le fasi più acute della crisi economica. L'assunto è che le imprese piccole e medie sono maggiormente esposte ai riflessi più negativi della globalizzazione, e di conseguenza, della crisi. La loro riduzione nel numero e nella capacità di produzione depaupera la ricchezza e le potenzialità dei territori, causando anche processi di mobilità delle risorse umane più istruite e potenzialmente in grado di creare impresa. È il caso specifico delle aree considerate nella ricerca, in cui spesso solo la visione degli imprenditori che "ritornano" ha consentito la costruzione di imprese di eccellenza.

In generale si è notato come le politiche centrate sull'incentivo alla creazione di nuove imprese non siano più sufficienti se non vengono affiancate da iniziative tese ad aumentarne le dimensioni e/o rafforzarne le reti. In questa direzione sembra muoversi la Commissione Europea che nel giugno del 2008 ha pubblicato la comunicazione *Una corsia preferenziale per la piccola impresa: Alla ricerca di un nuovo quadro fondamentale per la Piccola Impresa (uno "Small Business Act per l'Europa")*, successivamente aggiornata in relazione al mutato quadro economico con l'edizione del febbraio 2011, denominato *Review Small Business Act (Sba)*.

Il documento del 2008 non si rivolge ai diversi segmenti delle Pmi, pur prendendo atto della profonda differenza di esigenze e strutturazione tra imprese micro (1-9 addetti) e quelle medie fino a 249 dipendenti. Il documento "mira ... a migliorare l'approccio politico globale allo spirito imprenditoriale, ad ancorare irreversibilmente il principio "Pensare anzitutto in piccolo" nei processi decisionali – dalla formulazione delle norme al pubblico servizio – e a promuovere la crescita delle Pmi aiutandole ad affrontare i problemi che continuano a ostacolarne lo sviluppo". Vengono formulati 10 principi in base ai quali gli Stati sono chiamati a promuovere specifiche iniziative al fine di ristrutturare il campo della competizione economica su cui agiscono le Pmi.

Tra i principi sostenuti, l'ottavo riguarda più direttamente la *promozione e l'aggiornamento delle competenze nelle Pmi e ogni forma di innovazione*, richiamando l'attenzione sulla possibilità di creare opportunità di scambio e di diffusione di conoscenze e competenze legate all'innovazione tecnologia, alla ricerca e sviluppo e ai cosiddetti "mercati verdi". Si tratta di aspetti che, in relazione alle dimensioni d'impresa, vengono generalmente trascurati dalle singole realtà produttive e che necessariamente dovrebbero essere affrontati secondo un approccio di rete o comunque in una logica di benchmark. Le imprese studiate possiedono alcune delle caratteristiche definite nel principio, soprattutto per quanto riguarda la capacità rigenerative di competenze per l'innovazione.

Il principio, inoltre, si sofferma sulla necessità di agire attraverso specifici programmi di formazione rivolti al personale strategico delle Pmi (imprenditori e tecnici), anche favorendo processi di alfabetizzazione basati su tematiche tecniche in grado di fornire *tools* indispensabili (matematica, fisica, informatica) per accedere all'innovazione.

Per far fronte a tale deficit negli ultimi anni sono state promosse in alcune regioni italiane (nessuna al Sud), sperimentazioni finalizzate a integrare le fonti di finanziamento di supporto alla formazione e



favorire la possibilità di intervenire in modo integrato, coordinato e il più possibile sincronizzato su imprenditori e altre figure strategiche nelle imprese. Tali sperimentazioni, rivolte anche a imprenditori, procedono parallelamente alle iniziative di formazione a domanda individuale e sono spesso attivate attraverso voucher, cataloghi e Ila (Individual Learning Account).

Nell'edizione dello Sba del 2011 vengono ripresi alcuni temi e principi presenti nel documento del 2008, ma si prende atto della crisi. In particolare vengono introdotti alcuni specifici avvertimenti e la Raccomandazione è rafforzata attraverso 5 ulteriori azioni da promuovere o rafforzare, anche in relazione a quanto a Europa 2020. Tra esse è rilevante la spinta verso la promozione di nuove forme di collaborazione tra imprese, anche di differenti paesi, invitando a sviluppare iniziative tese a favorire la collaborazione attraverso *cluster* o *business networks*.

Inoltre vengono valorizzate le esperienze più significative promosse dai diversi Paesi. Proprio rispetto al principio relativo agli *Skills and Innovation* viene evidenziata come buona pratica l'esperienza italiana relativa alla normativa che promuove i contratti di rete.

L'Italia nel novembre 2011 ha varato "Norme per la tutela della libertà d'impresa. Statuto delle imprese", che oltre a recepire i punti essenziali dello Sba, definisce anche i dispositivi di sostegno dando particolare rilievo alla crescita delle micro e piccole imprese. Il testo detta regole in materia amministrativa, fiscale, creditizia, di rapporti con la pubblica amministrazione e riconosce il legame tra la crescita del tessuto delle micro, piccole e medie imprese e il rafforzamento del mercato del lavoro. Tra i principi generali va menzionata "la promozione della cultura imprenditoriale e del lavoro autonomo nel sistema dell'istruzione scolastica di ogni ordine e grado e della formazione professionale, valorizzando quanto più possibile la formazione svolta in azienda soprattutto per quelle tipologie di contratto che costituiscono la porta d'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro". Sempre tra i principi generali si richiama la necessità di rafforzare le imprese attraverso la promozione "di politiche volte all'aggregazione tra imprese, anche attraverso il sostegno ai distretti e alle reti di impresa". Inoltre vengono stabilite le diverse aggregazioni tra imprese finalizzate a superare la debolezza strutturale delle singole Pmi: distretti, distretti tecnologici, meta-distretti tecnologici, distretti del commercio, reti di impresa, consorzi per il commercio estero, imprese dell'indotto. Si tratta di aggregazioni di rete in atto in molte aree del Paese e che sono spesso oggetto di specifiche politiche di supporto, soprattutto a livello locale e in particolare nel Nord e Centro Italia. Rispetto a questo tema la norma richiama la necessità di potenziare le politiche pubbliche a sostegno della competitività delle Pmi. In particolare si prevede che lo Stato "nell'attuazione delle politiche pubbliche e attraverso l'adozione di appositi provvedimenti normativi, provvede a creare le condizioni più favorevoli per la ricerca e l'innovazione (...) garantisce alle micro, piccole e medie imprese e alle reti di imprese una riserva minima del 60 per cento per ciascuna delle misure di incentivazione di natura automatica e valutativa, di cui almeno il 25 per cento è destinato alle micro e piccole imprese". Si tratta di una indicazione che potrà avere un impatto sulla programmazione di molte politiche di supporto alle imprese orientate alla loro crescita e alla competitività, incluse quelle di incentivo alla formazione continua.

All'interno di questo quadro complessivo, la funzione di supporto del sistema pubblico per le imprese già di successo potrebbe essere quella di "semplificare" e "velocizzare" i processi di sviluppo con azioni



“a bassa intensità burocratica” e di intermediazione nei processi di *networking*. A tal proposito si rammenta che la stessa legge del 2011 istituisce una figura di garante per la costruzione di rete, anche a livello locale: una simile figura potrebbe anche funzionare come “catalizzatore” dei processi di trasmissione delle esperienze di successo all'interno degli stessi territori.

Sul piano operativo, tuttavia, la ricerca ha confermato alcuni nodi, la cui permanenza renderebbe complesso qualsiasi tentativo di sostegno allo sviluppo dei processi di crescita sia delle imprese di eccellenza che di quelle meno performanti del Mezzogiorno. In particolare permangono:

- lo scarso sostegno alla creazione di nuove infrastrutture, intese anche come servizi di prossimità in grado di affiancare lo sviluppo delle imprese, soprattutto piccole e micro, nella scelta di percorsi di approvvigionamento di nuove conoscenze e competenze. Si tratterebbe di creare una rete integrata (pubblico-privato) finanziabile attraverso diverse fonti di finanziamento, ivi compresi quelli del Fse e dei Fondi paritetici interprofessionali
- la mancata definizione e diffusione dei contratti di rete, che per loro natura semplificano i processi di interconnessione tra imprese e tendono a creare mercati del lavoro omogenei tra realtà produttive con caratteristiche analoghe o che possono avere interessi comuni. È questo uno dei punti più rilevanti. I contratti di rete sarebbero, infatti, in grado di incentivare la capacità innovativa e la competitività sul mercato sulla base dell'attuazione di una programmazione comune tra imprese centrata sullo scambio di informazioni, ma anche sulla cooperazione su tematiche inerenti lo sviluppo industriale, commerciale e tecnologico. In alcune realtà visitate si tratterebbe di rompere un vero e proprio tabù nella cultura imprenditoriale, laddove spesso le richieste di collaborazioni di rete vengono viste essenzialmente come minacce alla propria autonomia di azione.

In questo ambito la formazione più “adatta” che le stesse amministrazioni pubbliche potrebbero incentivare, anche in integrazione con l'operato di soggetti privati, sembra essere essenzialmente di tipo esperienziale, e più esattamente centrata su iniziative di *benchmarking* o *learning tour* che promuovono, al di là dei contenuti specifici degli scambi, l'attitudine culturale al confronto sia con *competitor* che con fornitori.

A questo tipo di iniziative, inoltre, può essere utile affiancare la promozione di processi formativi continui e individualizzati per le figure votate all'innovazione in impresa (da ingegneri e a tecnici e operai specializzati). In questo caso già sono disponibili, anche se non molto utilizzati nelle regioni meridionali, alcuni strumenti di finanziamento agili e immediatamente fruibili come i *voucher* per la formazione individuale, o come le carte o i conti di credito formativo. In relazione al profilo elevato dei *professionals* (tecnici e manager), questo tipo di strumento può essere fruito anche senza la creazione di un catalogo regionale o provinciale *ad hoc*, permettendo ai lavoratori e alle imprese di scegliere all'interno di un sistema di offerta nazionale e internazionale, purché ovviamente rispondente ad alcuni parametri specifici connessi ai costi unitari, alla durata e ad altri fattori che consentano di verificare la qualità effettiva dell'offerta.

Non ultima potrebbe, inoltre, essere rafforzata la diffusione di figure come i *temporary manager*, ancora sotto-utilizzate soprattutto nel Sud e che sarebbero in grado di risolvere diverse tipologie di problemi, a partire dalla successione e sopravvivenza delle imprese a carattere familiare.



## **ALLEGATI**

**1. Nota metodologica**

**2. Scheda relativa alle informazioni generali sull'azienda**

**3. Traccia di intervista**



## Nota metodologica

### Definizione della metodologia di indagine

Dal punto di vista dell'approccio metodologico, l'indagine si inserisce all'interno del filone degli studi qualitativi di caso, senza quindi alcuna implicazione in termini di rappresentatività campionaria. Il numero esiguo delle imprese (10) ha, tuttavia, comportato un'attenta selezione dei criteri di scelta, sulla base di indicatori quali-quantitativi ragionati legati alle ipotesi di ricerca. In particolare l'indagine è stata tesa all'individuazione dei fattori di "successo" o di "tenuta" nel mercato in situazioni particolari, quali la fase di crisi economica e la presenza delle imprese nei territori economicamente meno sviluppati del Paese.

In particolare si è ipotizzato di selezionare e analizzare i casi ponendo l'attenzione su alcune specifiche dimensioni che caratterizzano l'impresa vista nel suo insieme e secondo un approccio che pongesse particolare attenzione alla cultura e alla storia aziendale. In questa prospettiva la narrazione delle prassi organizzative formali e informali da parte del management/proprietà è parsa da subito la metodologia più appropriata. In particolare sono state fissate quattro meta-dimensioni analitiche che hanno consentito di individuare a loro volta aspetti di esplorazione dei casi:

1. Cultura territoriale (radici culturali e rapporti con il territorio), → individuazione eventuale di aree e distretti, cluster *vs* contesto di "isolamento, istituzioni come stimolo *vs* nessun sostegno;
2. Cultura aziendale (o di impresa) → con particolare riguardo per i passaggi generazionali degli imprenditori e della presenza di riti, mitologie e norme informali;
3. Stili manageriali e meccanismi di programmazione e controllo → leadership, politiche di incentivo/disincentivo, processi organizzativi che facilitano il problem solving e l'innovazione;
4. Processo di approvvigionamento delle conoscenze/competenze → Formazione del personale, processi organizzativi knowledge intensive.

L'ipotesi di partenza è che queste dimensioni conoscitive incidano in maniera differente sulle diverse tipologie e sui comportamenti aziendali pro-attivi in situazioni di crisi.

Come strumento di rilevazione è stata adottata una traccia di intervista semistrutturata, con la definizione di batterie di domande a risposta aperta in grado di esplorare tutte le dimensioni necessarie alla descrizione dei casi. In particolare le domande hanno riguardato: la ricostruzione storica ed evolutiva dell'impresa, le caratteristiche di produzione e di mercato, l'organizzazione produttiva e del lavoro, lo stile manageriale, la leadership, i sistemi di gestione del personale, la politica di approvvigionamento di conoscenze e competenze, i processi di innovazione e sviluppo tecnologico, i rapporti con il territorio e le altre realtà produttive.

Le interviste sono state realizzate presso le imprese e hanno visto la partecipazione dell'imprenditore e in alcuni casi del management. Ciascun incontro è stato audio-registrato.

### Procedure per la scelta dei casi studio

Rispetto ai criteri di scelta ragionati, sono stati posti in primo luogo tre parametri selettivi, in grado di pre-determinare e confinare il campo di indagine:

1. Realtà produttive allocate (sia per sede legale e sia per sede attività produttiva) nelle Regione Obiettivo Convergenza,
2. Realtà private;
3. Realtà produttive che registrano andamenti economico-finanziari crescenti o non in decrescita nel triennio 2007-2009.

Successivamente sono stati individuati ulteriori criteri relativi alle caratteristiche specifiche delle imprese, in modo che i casi presentassero ciascuno una propria peculiarità legata alle aree geografiche, alla dimensione, alle specificità produttive e organizzative. Nello specifico si è tenuto conto di:

- Aziende operanti in settori produttivi, distinti in tradizionali e innovativi nel tradizionale;
- Aziende con una dimensione definita dal numero di addetti e fatturato (ipotizziamo: Aziende micro, piccole e medie);
- Aziende localizzate in aree regionali diverse (esempio: urbane, industriali, aree di sviluppo).

Sono stati esclusi di settori come l'agricoltura, il terziario, il no-profit.

In riferimento alle dimensioni delle aziende, l'individuazione ha tenuto conto dei parametri riportati nello schema seguente, escludendo le grandi imprese che non rappresentano la realtà produttiva prevalente dell'Area Convergenza.

#### Schema - Articolazione delle tipologie di impresa rispetto al numero degli addetti e al fatturato/bilancio

Tipo	Addetti	Fatturato (Milioni di €)		Totale di bilancio (Milioni di €)
Grandi imprese	> 250	> 51	oppure	> 43
Media impresa	< 250	≤ 50	oppure	≤ 43
Piccola impresa	< 50	≤ 10	oppure	≤ 10
Micro impresa	< 10	≤ 2	oppure	≤ 2

In termini operativi ciò ha condotto ha scelte "ricomposte" secondo lo schema seguente:

#### Schema – Proposta di articolazione delle imprese-campione

Dimensione	Settore		Totale
	Tradizionale	Innovativo nel tradizionale	
Micro	Localizzazione 1	Localizzazione 1	4
	Localizzazione 2	Localizzazione 2	
Piccola	Localizzazione 1	Localizzazione 1	4
	Localizzazione 2	Localizzazione 2	
Media	Localizzazione 1	Localizzazione 1	2
Totale aziende	5	5	<b>10</b>





Per tutti i casi scelti la chiave di lettura e di costruzione dello strumento di raccolta dati si è basata sulla metodologia di miglioramento della performance di impresa (così come individuato da *Investors in People*).

In maniera schematica, gli strumenti e la metodologia di indagine hanno seguito i seguenti *step*:

1. individuazione delle caratteristiche del campione in base ai criteri sopra definiti;
2. predisposizione degli strumenti di rilevazione (questionario di screening e questionario per l'analisi di caso);
3. rilevazione:
  1. somministrazione di un questionario per rilevare alcuni aspetti preliminari oggetto di indagine per imprenditore/amministratore e direttore personale/responsabile formazione (tale questionario è stato inviato via mail a 23 imprese. Sulla base di queste sono stati selezionati i casi);
  2. somministrazione di una intervista semi-strutturata agli imprenditori e/o dirigenti;
  3. attività di osservazione dell'ambiente di lavoro, contestualmente svolta all'intervista di caso.



## Scheda relativa alle informazioni generali sull'Azienda

### Denominazione completa dell'impresa

---

#### In quale Regione è localizzata la sede principale dell'impresa?

- 2.1 Basilicata
- 2.2 Calabria
- 2.3 Campania
- 2.4 Puglia
- 2.5 Sicilia

#### L'azienda è ubicata in area (possibili anche più risposte):

- 3.1 urbana (all'interno di un centro abitato)
- 3.2 industriale (all'interno di un'area industriale)
- 3.3 in aree periferica
- 3.4 in un distretto industriale
- 3.5 in nessuna delle precedenti

#### Qual è il settore economico principale dell'Azienda?

- 4.1 attività manifatturiere (**specificare sotto-settore**) \_\_\_\_\_
- 4.2 produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua
- 4.3 costruzioni
- 4.4 commercio, manutenzione e riparazione di autoveicoli e motocicli; vendita al dettaglio di carburanti per autotrazione
- 4.5 commercio all'ingrosso e intermediari del commercio, autoveicoli e motocicli esclusi
- 4.6 trasporti e attività connesse
- 4.7 noleggio di macchinari e attrezzature senza operatore e di beni per uso personale e domestico
- 4-8 agrindustria
- 4.9 altro (**specificare**) \_\_\_\_\_

#### Dimensione dell'impresa

- 5.1 meno di 10 addetti
- 5.2 10-49 addetti
- 5.3 50-249 addetti
- 5.4 250 e oltre



In quale anno è stata fondata l'impresa? \_\_\_\_\_

Indicare la ripartizione del personale nei seguenti gruppi professionali

	Numero
7.1 posizioni dirigenziali	
7.2 posizioni professionali (tecnico-specialistiche)	
7.3 posizioni nell'ambito marketing/commerciale	
7.4 posizioni impiegatizie e segretariali	
7.5 operai specializzati e qualificati	
7.6 operai comuni	
7.7 altre figure dipendenti	
7.8 altre figure consulenti	

Il fatturato negli ultimi tre anni è stato:

	2007	2008	2009
Meno di 499.99,99 Euro			
Tra 500.000,00 e 1 milione di Euro			
Tra 1 e 2 milioni di Euro			
Tra 3 e 10 milioni di Euro			
Tra 11 e 51 milioni di Euro			
Maggiore di 51 milioni di Euro			

La percentuale di fatturato derivante dai 5 clienti più importanti è

- inferiore al 5%
- tra il 5 e il 10%
- tra l'11 e il 25%
- tra il 26 e il 50%
- tra il 51 e il 75%
- superiore al 75%
- non saprei, non abbiamo mai fatto questo calcolo

Per quanto riguarda i rapporti societari

- l'impresa ha partecipazioni in altre imprese
- l'impresa è partecipata da altre imprese
- l'impresa partecipa ad un gruppo
- l'impresa non ha relazioni con altre aziende

NOTE (eventuali commenti o integrazioni)

: \_\_\_\_\_

: \_\_\_\_\_

: \_\_\_\_\_

Nominativo e recapito di chi ha compilato la scheda \_\_\_\_\_



**Grazie** per aver compilato questa scheda.

Nota Bene

Tutte le risposte fornite saranno memorizzate in forma assolutamente anonima.

I dati raccolti nell'ambito della presente indagine sono tutelati dal segreto statistico (secondo il disposto previsto all'art. 9 del DL n.322 del 6 settembre 1989). Essi potranno:

- a) essere esternati o comunicati soltanto ed esclusivamente in forma aggregata, in modo tale che non se ne possa fare alcun riferimento a singoli individui;
- b) essere utilizzati solo per scopi statistici, nel rispetto della normativa prevista dal D.L. 196/2003 ("Codice in materia di protezione dei dati personali").

Inoltre, si ricorda che i dati raccolti in questa fase sono utilizzati per predisporre il campionamento successivo delle aziende da intervistare.



## Traccia di intervista

### Storia dell'azienda

*Obiettivo: individuare fondazione, valori, mission, visione*

1. Potrebbe descrivermi di cosa si occupa la sua azienda? Esistono attività principali e collaterali?
2. Potrebbe indicarmi le principali caratteristiche del settore in cui la sua azienda opera?
3. Quale tipo di organizzazione (impresa individuale, piccola impresa, grande impresa,...) è maggiormente presente?
4. Quando è stata costituita? Da chi è stata costituita l'azienda? (breve storia anche del suo eventuale successivo inserimento)
5. In che modo lo scenario imprenditoriale all'interno del quale agisce si è modificato? Maggiore concorrenza? nati-mortalità...
6. È stata fondata ad hoc per la partecipazione a qualche programma, legge o finanziamento specifico? Quale?
7. Ci sono forme di rappresentanza e/o di coordinamento fra le aziende del settore e fra queste e la CONFINDUSTRIA locale? (Ad es. Comitati, Consulte,...) E quali i fattori che hanno favorito/sfavorito tale processo aggregativo?
8. Nel corso degli ultimi anni, quali sono stati, secondo lei, i principali cambiamenti intervenuti nelle relazioni con lo Stato e gli Enti locali? E come si sono modificati i rapporti di collaborazione con gli altri soggetti che operano nel settore?
9. A suo parere le riforme istituzionali riguardanti il settore industriale negli ultimi anni, hanno reso più facile o più difficile ottenere degli appalti pubblici? Perché? Cosa è cambiato?
10. Se e come è cambiato il rapporto con la cittadinanza del territorio in cui operate?
11. Ritenete di svolgere anche una funzione pubblica? In che termini?
12. Quali collaborazioni sono state avviate con soggetti esterni? Perché queste collaborazioni e non altre? Come sono state formalizzate queste collaborazioni?
13. Con riferimento all'area in cui l'azienda opera, nel territorio esistono forme di autorganizzazione dei lavoratori e forme di solidarietà dal basso? E, se esistono, che rapporto hanno tali realtà con l'azienda? E con l'amministrazione pubblica?

### Strategie economiche

*Trend di fatturato e utili, finanziamento pubblico (fondazione, negli anni), rapporti con il credito, finanziamento privato, controllo di gestione, cambiamenti introdotti negli ultimi 3 anni*

1. A quanto ammonta il vostro bilancio annuo? Negli ultimi 3 anni è
  - 1.1 cresciuto
  - 1.2 diminuito
  - 1.3 rimasto costante
2. E la redditività?
  - 2.1 cresciuta
  - 2.2 diminuita
  - 2.3 rimasta costante



3. Quali sono le vostre fonti di finanziamento? Queste fonti sono cambiate nel corso del tempo? In quali proporzioni ricevete finanziamenti dalle diverse fonti (es. 30% dallo Stato, 20% dai clienti, ecc.)
4. Come valuta la quantità dei finanziamenti ricevuti dalla Stato dalla sua azienda?
5. Utilizzate un sistema di controllo di gestione? Se sì, da quanti anni?
6. Ed il controllo dei costi?
7. Negli ultimi 3 anni come si sono modificate le vostre strategie finanziarie? (p.e. Negli acquisti, credito ai clienti, riduzione dei costi, ecc.)

### **Strategie gestionali**

*Informatizzazione: produzione, amministrazione, ecc. Nuovi uffici o unità produttive Cambiamenti introdotti negli ultimi 3 anni*

1. Avete un piano strategico/programma aziendale? E documenti organizzativi? Chi si occupa della loro redazione? In che modo è organizzata questa attività?
2. La sua azienda ha una certificazione di qualità? Su tutti i servizi? (farsi specificare per quali servizi)
3. Esistono ruoli creativi nella sua azienda?
4. Nella sua azienda esistono esperienze di miglioramento della salute e del benessere nei luoghi di lavoro ?
5. Nella sua azienda esistono esperienze di superamento di disparità e di forme di discriminazione nei luoghi di lavoro ?
6. Negli ultimi 3 anni ha introdotto (o tentato di introdurre) alcuni dei sotto indicati cambiamenti?
  - 6.1. Cambiamenti nei sistemi di remunerazione
  - 6.2. Introduzione di nuove tecnologie
  - 6.3. Modificazioni nel sistema di orari di lavoro
  - 6.4. Cambiamenti nell'organizzazione del lavoro
  - 6.5. Cambiamenti nelle tecniche e modalità di lavoro
  - 6.6. Introduzione di iniziative di coinvolgimento dei dipendenti
  - 6.7. Introduzione di nuovi prodotti/servizi
7. E possibile individuare le ragioni per le quali alcuni cambiamenti non è stato possibile introdurli?

### **Strategie di mercato**

*Tipologia clienti e percentuali di fatturato, Concorrenza, fattori distintivi/competitivi, organizzazione commerciale, comunicazione e pubblicità. Cambiamenti introdotti negli ultimi 3 anni*

1. Chi sono i vostri principali clienti?
  - 1.1 Settore pubblico
  - 1.2 privati (dettaglio)
  - 1.3 privati (grossisti)
  - 1.4 altro (specificare)
2. In che modo è organizzata l'attività di ricerca dei nuovi mercati? Chi se ne occupa? Cosa viene fatto in concreto?
3. Potrebbe tracciare l'identikit del consumatore tipo in termini di motivazioni all'acquisto, rapporto con l'azienda, condizione professionale? Perché si compra da lei? Ci sono differenze tra lei e i suoi maggiori





competitor nelle strategie di vendita?

4. (Se l'azienda lavora con il settore pubblico) A suo parere le riforme istituzionali riguardanti il settore industriale negli ultimi anni, hanno reso più facile o più difficile ottenere degli appalti pubblici? Perché? Cosa è cambiato?
5. Quali sono i principali cambiamenti avvenuti negli ultimi 3 anni?

### Strategie organizzative

*Modello di organizzazione, livelli gerarchici, Cambiamenti introdotti negli ultimi 3 anni*

1. Potrebbe descrivermi la struttura organizzativa e la mission di ogni unità organizzativa?
2. È cambiata (e come) la struttura organizzativa in relazione ai cambiamenti istituzionali in corso? (es.: la funzione di rappresentanza impegna in termini prima sconosciuti)
3. Negli ultimi 3 anni il numero dei livelli gerarchici nell'organizzazione è:
  - 3.1 aumentato
  - 3.2 diminuito
  - 3.3 rimasto lo stesso
4. Negli ultimi 3 anni il lavoro di gruppo ed i gruppi di lavoro sono aumentati?
5. I suggerimenti e le proposte di miglioramento dei lavoratori vengono accolti e valorizzati? E come?

### Strategie di gestione del personale

*Reclutamento, selezione, assunzione. Attribuzione degli incarichi e carriere. Valutazione. Cambiamenti introdotti negli ultimi 3 anni*

1. Quante persone fanno parte della sua azienda?
2. Quali sono le qualifiche presenti? Come avviene la gestione del personale e la gestione delle "carriere"?
3. Come si sviluppano i ruoli dirigenziali e di responsabilità? (es.: figure interne/esterne, per storia e appartenenza o competenza/professionalità, ecc.)
4. Le persone che lavorano per la sua azienda che tipo di contratto hanno? Sono tutti dipendenti? Interinali? Collaboratori a progetto?
5. Attraverso quali canali e con quali modalità i lavoratori partecipano o hanno partecipato alla gestione dell'azienda?
6. Come giudica la partecipazione dei lavoratori al processo di programmazione aperta e di gestione aziendale?
7. Per quale motivo, secondo lei, ci sono state/non ci sono state forme di rappresentanza dei lavoratori? Quali fattori hanno favorito/sfavorito tale processo?
8. Nella fase di programmazione e di gestione partecipata sono emersi problemi e visioni discordanti? Se sì, sono stati risolti? E come?
9. Sono state presentate istanze formali/informali da parte dei singoli lavoratori e dei sindacati?
10. Attraverso quali modalità (luoghi) e quale frequenza (appuntamenti periodici) avvenivano gli incontri tra i diversi soggetti che partecipano alla gestione aziendale? Quali figure sono intervenute in rappresentanza del Sindacato o dell'Ente locale durante tali incontri?
11. Cosa ne pensa della possibilità data ai lavoratori di prolungare la vita lavorativa? (n.b. capire se viene



- percepita più come una opportunità o più come uno svantaggio per l'impresa; opinione positiva o negativa)
12. Quali sarebbero/sono secondo lei, i maggiori ostacoli (discriminazione da parte dell'impresa, mancanza di formazione adeguata...) al proseguimento dell'attività; ed in quali circostanze questa potrebbe costituire un'alternativa desiderabile per il lavoratore (formazione, tempi di lavoro...)?
  13. Secondo lei, la sua impresa può o no essere interessata a mantenere i lavoratori più anziani? Per quali motivi?
    - 13.1. come lavoratori dipendenti?
    - 13.2. come lavoratori autonomi?
  14. esprima il suo parere sulle seguenti affermazioni (utilizzando: molto d'accordo, d'accordo, né in accordo né in disaccordo, in disaccordo, molto in disaccordo):
    - 14.1. capita di frequente che ai dipendenti si chiedo di svolgere compiti non propri della mansione ufficiale
    - 14.2. all'occasione, i dipendenti, a volte, cercano di avvantaggiarsi a scapito della direzione con comportamenti scorretti
    - 14.3. le rappresentanze dei lavoratori aiutano a trovare le vie più adatte per migliorare le performance dell'azienda
    - 14.4. non introduciamo cambiamenti prima di averne discusso le implicazioni con i dipendenti
    - 14.5. i lavoratori si sentono partecipi ai valori dell'impresa
  15. quale dei seguenti ambiti, lei discute almeno una volta all'anno con ognuno dei suoi collaboratori
    - 15.1 obiettivi della collaborazione
    - 15.2 modalità di svolgimento del lavoro
    - 15.3 avanzamenti di carriera
    - 15.4 necessità di aggiornamento o formazione
    - 15.5 retribuzione
    - 15.6 flessibilità oraria per conciliare impegni familiari
  16. c'è un programma standard di inserimento e di formazione progettato per i neo-assunti ?
    - 16.1 per le posizioni dirigenziali
    - 16.2 per le posizioni tecnico-specialistiche
    - 16.3 per le posizioni nell'ambito del marketing
    - 16.4 per le posizioni impiegatizie e segretariali
    - 16.5 per gli operai specializzati e qualificati
    - 16.6 per gli operai comuni
  17. Negli ultimi 12 mesi quale percentuale di lavoratori occupati, ha avuto un periodo di formazione e /o addestramento FORMALE AL DI FUORI dell'impresa o comunque della propria postazione di lavoro?
    - 17.1 tutti, 100%
    - 17.2 quasi tutti, 80-99%
    - 17.3 la maggior parte, 60-79%
    - 17.4 circa la metà, 40-59%
    - 17.5 qualcuno, 20-39%
    - 17.6 pochi, 1-19%



17.7 nessuno, 0%

#### *Comunicazione*

- a. esiste un sistema di comunicazione interna (giornali aziendali, intranet, newsletter...)?
- b. se sì le comunicazioni chi riguardano?
  - c. singole unità organizzative (reparti, uffici...)
  - d. singoli stabilimenti
  - e. i quadri e i dirigenti
  - f. l'intera azienda
- g. la direzione dà regolarmente informazioni ai dipendenti e ai loro rappresentanti circa i programmi di investimento? la performance economica dell'impresa?

#### *Performance aziendale*

1. è stato sottoscritto un contratto aziendale relativo al premio di risultato?
2. l'azienda fissa gli obiettivi su quanto segue:
  - 2.1 fatturato
  - 2.2 costi
  - 2.3 profitto
  - 2.4 costi del lavoro
  - 2.5 produttività
  - 2.6 qualità
  - 2.7 turnover
  - 2.8 assenteismo
  - 2.9 formazione

#### *Performance aziendale*

1. L'azienda fissa gli obiettivi su quanto segue:
  - 1.1 fatturato
  - 1.2 costi
  - 1.3 profitto
  - 1.4 costi del lavoro
  - 1.5 produttività
  - 1.6 qualità
  - 1.7 turnover
  - 1.8 assenteismo
  - 1.9 formazione
2. Alcuni di questi obiettivi sono fissati consultando i dipendenti e i loro rappresentanti?
3. Su alcuni di questi obiettivi sono informati i dipendenti e i loro rappresentanti?

#### **Leadership e processi decisionali**

*Cambiamenti introdotti negli ultimi 3 anni*



1. Se lei dovesse descrivere il suo Stile di leadership e i modelli di partecipazione (non-partecipazione dei lavoratori e dei dirigenti), di cosa parlerebbe ? come li definirebbe?
  - modelli di concertazione
  - definizione dei ruoli
  - inclusione/esclusione
  - delega
  - impulso
  - aspettative, soddisfazione

### **Sistema di rete e relazioni esterne**

1. Quali sono i vostri criteri di scelta dei fornitori dei servizi e prodotti industriali?
  - 1.1 competenze tecniche/qualità del fornitore
  - 1.2 capacità di adattamento ai cambiamenti
  - 1.3 fiducia
  - 1.4 capacità di produrre i quantitativi desiderati nei tempi desiderati
  - 1.5 costo
  - 1.6 prossimità
  - 1.7 certificazioni di qualità
  - 1.8 altro
2. L'azienda ha accordi di collaborazione con altre imprese non solo nella filiera?
  - 2.1 accordi di collaborazione
  - 2.2 accordi produttivi (svolgimento lavorazioni)
  - 2.3 progetti di ricerca per innovazione di prodotto
  - 2.4 progetti di ricerca per innovazione di processo
  - 2.5 rapporti informali su questioni di carattere generale
  - 2.6 accordi per l'industrializzazione di nuovi prodotti
  - 2.7 rapporti diretti per la soluzione di problemi comuni (infrastrutture, approntamento servizi, ecc)
  - 2.8 accordi diretti per la formazione del personale

### ***Profilo socio-anagrafico dell'intervistato***

- Età
- Sesso
- Titolo di studio
- Stato civile
- Città di provenienza e luogo di residenza

Riportare: DATA e LUOGO DELL'INTERVISTA e Nome dell'intervistatore



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ACKROYD S., BATT R., THOMPSON P., TOLBERT P.S. (a cura di), *The Oxford Book of Work and Organization*, New York, Oxford University Press, 2005.
- BARBARO R., DI LIETO G., FRANCISCHELLI E., PREMUTICO D., RICHINI P., *Strumenti per la formazione esperienziale dei manager*, Roma, Isfol, 2011 (Isfol OA <http://dspace-isfol.cilea.it/handle/10448/210>).
- BARRICELLI D., PREMUTICO D., RICHINI P., "Identificazione di politiche, modelli e strumenti per lo sviluppo delle competenze dei titolari di microimprese", *Osservatorio Isfol*, I (2011), n. 2, pp. 139-155 ([http://www.isfol.it/allegati-notizie/Osservatorio\\_Isfol\\_2\\_2011\\_08BarricelliPremuticoRichini.pdf](http://www.isfol.it/allegati-notizie/Osservatorio_Isfol_2_2011_08BarricelliPremuticoRichini.pdf)).
- BUTERA F., "La natura dell'impresa capace di competere: le cinque dimensioni dell'Italian Way of Doing Industry", *Studi Organizzativi*, 1, 2011.
- CASTELLS M., *La nascita della società in rete*, Milano, Università Bocconi Editore, 2002.
- CENTAZZO R., PASINI F., *I sistemi produttivi locali. Evidenze empiriche e politiche di sviluppo*, Milano, Franco Angeli, 2008.
- CYRULNIK B., MALAGURI E. (a cura di), *Costruire la resilienza*, Trento, Erickson, 2001.
- EUROPEAN COMMISSION, *Partnership for a new organization of work. Green Paper. Document drawn up on the basis of COM(97) 128 final*, Bruxelles, Bulletin of the European Union, Supplement 4/97 ([http://europa.eu/documents/comm/green\\_papers/pdf/com97\\_128\\_en.pdf](http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com97_128_en.pdf)).
- EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS, *Working Conditions in the European Union: Work Organisation*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2009 (<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/62/en/1/EF0862EN.pdf>).
- GROTEBERG E.H., "The International Resilience Project: Findings from the Research and the Effectiveness of Interventions", *Psychology and Education in the 21st Century: Proceedings of the 54th Annual Convention of the International Council of Psychologists*, Edmonton, IC Press, 1997.
- GULATI R., *Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business*, Oxford, Oxford University Press, 2007.
- ISFOL, *Rapporto Isfol 2012. Le competenze per l'occupazione e la crescita*, Roma, Isfol, 2012 ([http://isfoloa.isfol.it/bitstream/123456789/290/3/Rapporto\\_Isfol\\_2012.pdf](http://isfoloa.isfol.it/bitstream/123456789/290/3/Rapporto_Isfol_2012.pdf)).
- ISFOL, *Strumenti per la formazione esperienziale dei manager*, Roma, Isfol, 2011 (I libri del Fondo sociale europeo, 165).
- LAWLER E.E., *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.
- MALAGUTI E., *Educarsi alla resilienza*, Trento, Erickson, 2005.
- MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI - ISFOL, *Rapporto 2010 sulla formazione continua*, Roma, 2011 ([http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/Europalavoro/SezioneEuropaLavoro/Novita/rapporto\\_form\\_continua\\_2010.htm](http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/Europalavoro/SezioneEuropaLavoro/Novita/rapporto_form_continua_2010.htm)).



- MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI - ISFOL, *Rapporto 2010-2011 sulla formazione continua*, Roma, 2012 (<http://isfoloa.isfol.it/handle/123456789/263>).
- PFEIFFER J., *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, Harvard Business School Press, 1998.
- PILOTTI L., ALBERINI S., *Formazione nelle micro-imprese e sistemi territoriali locali*, in *Formazione continua e politiche di sostegno per le micro-imprese*, Roma, Isfol, I libri del Fondo sociale europeo, 2003.
- PREMUTICO D., "Politiche a supporto delle imprese di minori dimensioni. Le reti d'impresa in Italia" in Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Isfol, *XII Rapporto sulla Formazione Continua. Annualità 2010-2011*, Roma, 2012.
- PREMUTICO D., RICHINI P., "L'integrazione delle politiche e degli strumenti per la formazione continua", Roma, Isfol, 2012 (<http://isfoloa.isfol.it/handle/123456789/129>).
- PUTTON A., FORTUGNO, M., *Che cos'è la resilienza e come svilupparla*, Roma, Carocci, 2006.
- RICHINI P., "Politiche a supporto delle imprese di minori dimensioni. Modelli di policy in alcune realtà europee ed internazionali", in Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Isfol, *XII Rapporto sulla Formazione Continua. Annualità 2010-2011*, Roma, 2012.
- SRM-OBI, *Rapporto 2010 Impresa e Competitività. Fattori di crescita e di trasformazione dei sistemi produttivi delle regioni meridionali*, Napoli, Giannini Editore, 2010.
- STONE I., *International approaches to high performance working*, Evidence Report 37, London, UKCES, September 2011.
- ZAZZARO A. (a cura di), *Reti di imprese e territorio. Tra vincoli e nuove opportunità dopo la crisi*, Bologna, Il Mulino, 2011.