

innovativo perché mancava ancora totalmente il concetto di servizio che cercavamo di introdurre.

I servizi che forniamo servono alla gestione dei materiali. Infatti, a partire dal prodotto finito, il nostro compito è quello di gestirlo, di custodirlo, assicurarlo — creandone, se necessario, l'immagine — e consegnandolo poi al cliente a prodotto ultimato. Al momento della vendita incassiamo la fattura ed, eventualmente, siamo in grado di tenere la contabilità.

Nel mercato mancava questo concetto di servizio, cioè non si era in grado di capire esattamente ciò di cui l'azienda aveva bisogno. Il nostro impegno è stato volto soprattutto a cercare di capire le esigenze del cliente proponendogli anche quelle innovazioni che l'azienda non sempre riesce a vedere. È capitato perciò che alcuni clienti ci abbiano considerato non dei fornitori ma dei "partner". La nostra filosofia è proprio questa: vogliamo diventare non il fornitore più economico o più efficiente ma vogliamo essere nei confronti delle aziende dei collaboratori. Abbiamo notato, per esempio, la validità del rapporto personale di ognuno di noi con l'azienda cliente. Questo rapporto, che si concentrava inizialmente nella figura dei due fondatori, si è esteso progressivamente ai collaboratori più responsabili che non agiscono da funzionari ma da "partner", apprezzati dai clienti. Arrivare a questo non è stato facile anche perché si partiva recuperando del personale proveniente da una grossa azienda e quindi carico di tutti i difetti propri di una mentalità un po' assistenzialistica, che la grossa azienda ha e che purtroppo non si riesce a estirpare.

Per le caratteristiche che la nostra ditta ha assunto abbiamo dovuto stravolgere completamente questo concetto. Dovevamo diventare una società di servizi e quindi tutti dovevano essere disponibili a fare orari inconsueti, a interpretare in modo non rigido le proprie mansioni e avere presente i problemi e le esigenze non di una singola azienda, ma di sette aziende diverse con problematiche diverse. Per questo abbiamo promosso dei corsi di formazione, per aiutare il personale a cambiare mentalità.

Abbiamo pertanto affrontato anche l'one-

re di far capire alle persone che bisognava cambiare. Soprattutto le più anziane hanno manifestato un forte rifiuto a cambiare metodo di lavoro.

Un elemento fondamentale è stato l'introduzione decisa dell'informatica, in particolare nella gestione materiali. Dieci anni fa quasi nessuno aveva visto la tastiera di un computer, oggi tutto il personale è in grado di usarlo. Abbiamo scelto quindi la strada di aiutare le persone al cambiamento di lavoro, a rendersi conto che quello che può avvenire nel giro di un giorno può essere cambiato in una settimana, un mese.

Il mercato è in uno stato di evoluzione così dinamico che bisogna sempre cambiare. Noi percorriamo una strada che ci porta all'Europa, perciò dobbiamo confrontarci con i Paesi esteri: pensiamo di aprire magazzini in Germania o in Francia e in questa prospettiva stiamo anche stimolando e favorendo l'apprendimento delle lingue straniere da parte dei collaboratori.

A confermare la positività della nostra idea iniziale sono gli stessi clienti che prima ci assegnano un servizio e poi ne chiedono altri, affidandoci tutta una serie di servizi nei quali siamo specializzati.

Un particolare modello di relazione con i clienti è quello di certe aziende straniere che, non volendo aprire una filiale in Italia, ci affidano la gestione del prodotto, l'acquisizione dell'ordine, la spedizione del materiale, la fatturazione, il rapporto con le banche per i pagamenti e infine la tenuta della contabilità.

*Può illustrare meglio in quali scelte di fondo si è espressa l'idea di impresa che ha descritto finora?*

Secondo noi e i nostri collaboratori, l'azienda ha una funzione importante nella società civile, da cui deriva la scelta iniziale di non licenziare nessuno (in particolare quelle "risorse deboli", che è molto facile emarginare in una logica cinicamente applicata di puro profitto), la scelta di incentivare i dipendenti distribuendo tutti gli anni una parte dell'utile (che dalla fondazione a oggi si è sempre realizzato pur non essendo l'unico obiettivo). Soprattutto poi abbiamo