



## Interviste – Fase di ascolto-confronto **Interviste esterne**

---

### **Paolo Morellini – Siti-B&T Group**

---

#### **Valutazione contesto esistente**

##### **1. Quali sono in generale i 3 punti di debolezza attuali del distretto ceramico ?**

- Mappe professionali e mentali troppo spesso ancorate a parametri del passato;
- Esistono alcune carenze nelle infrastrutture, soprattutto nei trasporti;
- Spesso si ha notizia di problemi finanziari tipici delle piccole imprese, modesta capitalizzazione (con le tipiche difficoltà ad evolvere per investimenti), frequenti problemi di garanzia e/o affidamento anche per le grandi imprese su transazioni extra europa; quest'ultima è una criticità oggettiva però non direttamente riconducibile a responsabilità degli imprenditori e degli operatori del distretto;
- Bassa motivazione a "combattere", figlia del benessere; poca propensione a reale imprenditorialità e relativi rischi;
- Assenza di progetti organici (a sistema tra imprese, sindacati, istituzioni...) realizzati negli ultimi 10 anni;
- Orizzonte strategico delle imprese limitato al breve periodo: si lavora quasi solo "day-by-day";

##### **2. Quali i 3 punti di forza ?**

- Innovazione e leadership di prodotto ancora credibile nel mondo;
- Tecnologie ancora competitive;
- Qualità dei prodotti ancora difficile da raggiungere, da parte dei costruttori del far-east.

#### **Scenari futuri**

##### **3. Come pensate sarà il futuro economico e sociale di medio e lungo termine nel distretto ? E nel vostro settore ?**

E' evidente cambiamento "epocale" al quale il sistema distretto deve fare fronte; i fattori di debolezza sono sotto gli occhi di tutti. In primis: in tempi di crescita la focalizzazione industriale del distretto è vantaggiosa; viceversa, in tempi di crisi l'assenza di differenziazione porta rapidamente al rischio di collasso.

#### 4. Quali sono le principali soluzioni/idee nuove che avete per il rilancio del distretto a breve-medio-lungo termine, e perché ?

Detto questo, dopo 8 anni di vita professionale spesa nel distretto ceramico, e per confronto rispetto ai precedenti 14 trascorsi presso impiantisti di altra natura, mi è facile proporre un piano di azioni basato su 3 concetti: Coraggio, Contaminazione, Responsabilità\_&\_Fiducia.

- **Coraggio**, cioè: "Saremo qui, in questo business anche tra 10 anni, più forti di oggi!". Questa deve essere l'intima convinzione degli imprenditori, ancora oggi come già negli anni '60, nonostante tutto. Smettere assolutamente di fare business plan di uno o due anni, ricercando profitto rapido su orizzonte temporale breve. Ho notizie di investimenti non realizzati perchè il break even time superava i 18 mesi. Codardia imprenditoriale (o più spesso dirigenziale!).
- **Contaminazione**: le idee nuove vengono dalla globalità e dalla diversità, quasi mai dalla omogeneità di visione. La ricerca e sviluppo deve essere condotta da specialisti di prodotto, è vero, ma il resto dell'impresa ha tutto da imparare confrontandosi con altri business. E questo deve essere ricercato con sistematicità, a differenza di quanto accaduto negli ultimi 20 anni. La circolazione di professionalità qualificate estranee al ceramico nelle imprese del distretto è come ossigeno puro, ma troppo spesso ha prevalso il (pre)concetto secondo il quale chi non conosce la ceramica non può essere autorevole. La stessa R&D poi ha tanto da guadagnare per confronto con la chimica industriale, le nanotecnologie, ecc...
- **Responsabilità\_&\_Fiducia** (responsabilizzazione dei dipendenti - rinnovata e fattiva propensione all'ascolto da parte della dirigenza). Un giovane trio di comici, da qualche anno attivi su importanti reti televisive nazionali, usa spesso questo tormentone: "Non c'è problema, tu mi dici quello che devo fare, e io lo faccio". Questa frase identifica il paradigma organizzativo dal quale fuggire al più presto. Non si debbono suddividere le organizzazioni tra coloro che decidono e coloro che eseguono. Dovendo mantenere un gap competitivo-tecnologico rispetto alla concorrenza del far-east, nessuna impresa può più permettersi un dipendente "a cervello spento" (spesso detto: "esecutivo"). Coerentemente al proprio incarico e ruolo, tutti debbono essere resi partecipi degli obiettivi e debbono contribuire a raggiungerli con il ragionamento, l'analisi e la razionalità - nessuno escluso. E per fare ciò, anche la dirigenza deve fare un radicale sforzo: considerare che chiunque potrebbe avere una buona idea, ma bisogna impegnarsi a ricercare, ascoltare e valutare criticamente le idee di tutti (altrimenti chi ha idee smette di esporle, demotivato). Fiducia riposta nell'intelligenza individuale e collettiva, ed ancora fiducia nella opportunità che le idee vengano prese in considerazione con oggettività.

#### 5. Quali condizioni e strumenti necessari per le proposte?

Il primo punto è tutto sulle spalle degli imprenditori e dei dirigenti apicali. Il secondo ed il terzo investono veramente tutti, e sottintendono un radicale cambio di professionalità da parte di chi dirige l'organizzazione e delle risorse umane: un serio programma di change management può essere impostato con questi concetti chiave tra quelli prioritari. Escludendo le grandi imprese, quasi nessuno ha un vero Direttore Risorse Umane, tutt'al più esiste solo un Direttore del Personale (sono ruoli ben diversi!). Analoghe considerazioni per la Direzione Organizzazione.

Altri possibili punti di miglioramento.

1. **Gestire la conoscenza è una priorità.** E' vero che il mercato mondiale ci riconosce alcune eccellenze e talenti distintivi? Allora perchè non rendere sistematica la raccolta delle conoscenze e la relativa gestione? La conoscenza si tramanda spontaneamente per affiancamento o mentoring quasi solamente nelle piccole realtà artigianali (o poco più). Le imprese medie e grandi hanno patrimoni di conoscenze smisurati, chiusi nei cassetti, nei dischi dei personal computer e nella memoria dei singoli. Poi si parla tanto di carenza di progetti

formativi, spesso senza dettagliarne i possibili obiettivi e contenuti specifici: tramandare la cultura aziendale alle fasce più giovani di una organizzazione industriale, non è forse strategico? Quanti lo fanno sistematicamente? Quanti conoscono le opportunità tecnologiche e finanziarie per realizzare tutto ciò?

2. **Metodologie.** Ci sono decisioni difficili da prendere, non ovvie, insidiose; a volte poi dopo una decisione sofferta si è solo a metà dell'opera (a prescindere dalle conseguenze dirette della decisione stessa), perchè condividere la decisione e tradurla in azioni e fatti concreti è altrettanto difficile. Non basta l'affermazione dell'autorità di chi dirige, ci vuole altro per allineare tutta l'organizzazione verso la giusta direzione con rapidità. Esistono metodologie che lo permettono, pressochè sconosciute alle piccole e medie imprese del distretto (approcciate solo da alcune delle imprese maggiori). Altre metodologie consentono poi di prendere decisioni condividendole in team... la condivisione si crea simultaneamente al percorso decisionale, e non successivamente.
3. **Contro-immigrazione.** Tutti sappiamo che il distretto non riassumerà il personale dimesso dall'ottobre 2008 ad oggi, se non in minima parte. E' tempo di affrontare il problema, coinvolgendo le istituzioni che potrebbero -ad esempio- favorire l'accesso ad opportunità di lavoro fuori dal distretto, in altre aree del Nord Italia o anche più lontane. La flessibilità del lavoro (precarietà, microimpresa, lavoro autonomo), sono false soluzioni perchè risulteranno stabili nel tempo solo per una modesta fascia di disoccupati. E' giunto il momento di occuparsi di questo problema senza "giri di parole".