

L'impresa nel tempo: la centralità delle persone

ragione sociale: Argelli Srl
provincia: Ravenna
addetti: 22
settore: Manufatti per strutture metalliche modulari
sito web: www.argelli.it



Angelo Argelli

“Il pensiero di ogni persona non è sostituibile in nessun campo e in nessuna manifestazione della vita sociale. La partecipazione alle scelte organizzative e produttive di chi in azienda lavora, stimola il senso di appartenenza e la soddisfazione di contribuire a realizzare ciò che si produce”. Questo il concetto estratto da una delle ultime relazioni di bilancio dell'impresa Argelli Srl, che ha impostato su questa filosofia la strategia di trasferimento d'impresa ad oggi in atto. Una strategia

vincente attuata dal titolare, che ha deciso di puntare su giovani collaboratori per impostare un percorso di trasferimento di competenze e responsabilità, ponendo in questo modo le basi per uno sviluppo finalizzato alla continuità aziendale, con l'obiettivo di preservare nel tempo il valore dell'attività, le competenze e, non ultima, l'esperienza.

La storia

Siamo a Fusignano, Ravenna, ospiti dell'azienda Argelli e del

case history

di Sara Dell'Elce
CNA Innovazione
Emilia Romagna



di Monia Morandi
CNA Innovazione
Ravenna



socio fondatore, Angelo Argelli. Da più di quarant'anni l'azienda è specializzata nella progettazione, produzione e commercializzazione di strutture metalliche modulari coperte, pedane e pavimentazioni mobili; palchi per spettacoli, piste da ballo e tribune.

“Vengo da una famiglia dedicata all'agricoltura - racconta l'imprenditore, che è molto legato al territorio in cui è nato e cresciuto e che ha sempre alternato l'impegno in azienda a quello politico, ricoprendo fra l'altro per più mandati l'incarico di Sindaco

di Fusignano - Da ragazzo ho lavorato in officina, per poi dedicarmi alla riparazione di macchine agricole e, successivamente, alla costruzione di elementi in ferro. Queste esperienze, insieme alla conoscenza delle esigenze del territorio, mi hanno spinto ad occuparmi soprattutto della costruzione di strutture metalliche coperte”.

L'attività oggi consiste fondamentalmente nel *“coprire spazi all'aperto con eleganza e funzionalità”*, ricorrendo a tecnologie avanzate e ad un elevato livello di professionalità; tutti i prodotti sono infat-

ti costruiti nel rispetto delle normative di sicurezza e tenendo conto degli aspetti estetici, oltre che di quelli strettamente funzionali. La scelta di realizzare strutture per le fiere ha portato ad un rapido sviluppo dell'azienda e ad una sede più grande, attualmente situata nella zona artigianale di Fusignano. Ad oggi, la Argelli Srl può contare su un gruppo di una ventina di persone e su una clientela varia e consolidata di più di duecento imprese, di diverse dimensioni, servita all'interno di un mercato nazionale ed estero. Ciò che



cases



più colpisce nelle parole dell'imprenditore è l'attenzione rivolta alle persone nelle scelte strategiche e la consapevolezza della centralità di idee e valori condivisi per generare e rendere sostenibile il cambiamento: *"la svolta strategica è indispensabile e deve essere tempestiva; il valore aggiunto è dato dalla creatività di ciascuno di noi. Del resto, lavorare stimolando le proprie capacità creative fa sentire di meno la fatica e di più la soddisfazione"*. Con queste premesse di fondo, l'imprenditore ci introduce ai più importanti miglioramenti ottenuti negli ultimi anni. In particolare, nel corso del 2006, l'azienda ha investito sull'innovazione sotto molteplici aspetti: nel marketing, per quel che riguarda il marchio, ricorrendo alla figura di un direttore commerciale, la cui strategia è orientata all'ampliamento della rete di vendita; nella produzione, attraverso l'acquisto di un nuovo impianto di saldatura robotizzata a due stazioni; nella logistica, attraverso un

migliore utilizzo degli spazi dell'officina destinati a deposito permanente e spazio utilizzato per lavorare e movimentare la produzione stessa; nella gestione, attraverso un nuovo gestionale informatico; nella registrazione di numerosi brevetti di strutture automatate e similari.

Cambiamenti di altrettanta importanza strategica ed organizzativa sono stati orientati al sistema informatico ed alla comunicazione, anche se, ribadisce Argelli, *"il computer non potrà mai sostituire il pensiero umano, né potrà essere il suggeritore di ciò che si deve fare quando inizia la giornata di lavoro"*. L'approccio a 360° all'innovazione dimostra la lungimiranza dell'imprenditore nel porre le basi per lo sviluppo della sua azienda, garantendone la continuità nel tempo.

Garantire continuità all'impresa

Qual è il maggior punto di forza della Argelli? *"Il suo titolare, e sicuramente il valore che riconosce alle persone e*

al prodotto che offre". Così risponde sorridendo la signora Monia, che si occupa della gestione delle commesse. L'etica dell'azienda assume infatti, come principio fondamentale, la valorizzazione delle risorse coinvolte e la creazione di un prodotto che costituisca concretamente un valore aggiunto per il cliente. Non stupisce dunque, alla luce di questa considerazione, la scelta del titolare di investire sulle risorse umane, nell'ottica di una concreta preparazione del suo staff di fiducia al trasferimento d'impresa. *"Quando nel 1986 il mio socio è andato in pensione, ho pensato che, per garantire continuità all'azienda, fosse necessario trovare fin da subito una strategia"* continua Argelli *"e la scommessa migliore non poteva che esser fatta sui miei giovani collaboratori"*. L'opportunità di intraprendere insieme un percorso di affiancamento e di trasferimento di competenze e responsabilità è stata offerta a tre giovani collaboratori, allora ventenni, entrati a far parte della società, con una redistribuzione paritaria delle quote tra questi ed il signor Argelli. *"Sono molto soddisfatto di quella scelta. All'inizio i ragazzi erano spaventati, ma credo di esser riuscito a trasmettere loro la sicurezza di cui avevano bisogno e di aver iniziato così un processo di vera condivisione e di efficace passaggio di consegne"*. Scelta senza dubbio vincente per l'azienda, che ha permes-

so l'individuazione di persone valide per un ottimale avviamento del ruolo imprenditoriale e ha favorito la crescita professionale dei soci entranti. *"Ho pensato*

responsabile delle risorse umane. Negli ultimi anni l'azienda si è spesso rivolta a società esterne vincolando, in ogni caso, l'assunzione ad un periodo di inserimento e



che fossero le persone giuste. Ho visto in loro quelle caratteristiche che credo siano discriminanti per essere un buon collaboratore: la volontà e la voglia di fare", questi i criteri di selezione importanti per Argelli. Continua il titolare: *"ho ritenuto giusto premiarli, anche se ci conoscevamo solo da pochi anni, perché si sono dimostrati meritevoli di fiducia e, con loro, c'è stata subito sintonia di etica e di sani principi"*. Il pregio di non reputarsi insostituibile ha inoltre guidato l'imprenditore verso scelte volte ad una costante valorizzazione delle risorse umane, nell'intento di favorire lo sviluppo di aree di competenza trasversali, coordinate dai nuovi soci. Il processo di selezione è attento ed accurato ed è stato presidiato direttamente da Argelli fino alla recente designazione di uno dei soci nel ruolo di

di affiancamento.

Una politica di ridefinizione dei ruoli

Tenendo conto dei cambiamenti culturali ed economici contestuali allo sviluppo dell'impresa e al miglioramento dei processi aziendali interni, si è ritenuto necessario intervenire sui criteri utilizzati dall'azienda in fase di selezione delle persone. Perché infatti si possano ottenere risultati di rilievo nel lungo periodo, diviene necessaria la formalizzazione dei requisiti richiesti e, di conseguenza, una riorganizzazione delle funzioni. Rivedere i compiti di alcuni responsabili di funzione in ottica di miglioramento dei processi significa *ridisegnarli ove necessario*: *"per esempio"*, fa presente Argelli, *"un primo intervento a breve è destinato alle funzioni dell'addetto al centralino. Nella nostra azienda chi si occupa*

del centralino ha un ruolo organizzativo centrale: deve filtrare bene le chiamate ed indirizzarle velocemente ai giusti interlocutori, per rendere efficace il processo di emissione delle offerte e più in generale quello di gestione del cliente”.

Attraverso il supporto di consulenti esterni, l'impresa ha saputo mettersi in discussione ed affrontare con importanti risultati un percorso di formazione rivolto ai soci e al personale impiegatizio, finanziato dalla Argelli stessa. *“Abbiamo partecipato con successo ad un periodo di coaching, durante il quale le persone sono state supportate nella realizzazione dei loro obiettivi e motivate a produrre risultati in modo veloce ed efficace, utilizzando strumenti in grado di attuare precisi e mirati piani d'azione”,* così sono state valorizzate capacità già possedute dalle risorse e avviati processi di crescita dall'interno. Muoversi nell'ottica di una ridefinizione dei ruoli ha significato, tuttavia, rivedere i parametri di selezione da sempre utilizzati dal titolare, per orientarli ad una più coerente verifica delle competenze possedute rispetto alle esigenze dell'azienda. Argelli stesso ritiene che *“per stare al passo con i tempi, non possiamo più affidarci semplicemente alla valutazione delle attitudini e della voglia di fare, bisogna che facciamo attenzione al livello di istruzione, alle specializzazioni professionali e alle competenze informatiche”.* A questo proposito, è prossimo l'in-

serimento di un ingegnere che si occupa della progettazione delle strutture metalliche, una figura indispensabile per valorizzare il rapporto con il cliente nella fase di studio di fattibilità e per l'evasione dell'ordine, per evitare un'errata valutazione preventiva, e quindi l'eventualità di subire danni a livello economico, di immagine e di competitività sul mercato. *“Il nostro successo è garantito soprattutto dal contributo di un team di persone qualificate e continuamente aggiornate sulle novità del settore, a supporto delle quali vi sono tecnologie quali software di progettazione CAD 3D, macchine taglio laser e robot di saldatura”.*

Tendere al miglioramento continuo e mantenere alto il livello di professionalità delle risorse significa anche investire sui sistemi di gestione della conoscenza.

L'azienda infatti ha previsto, all'interno del piano di miglioramento di ruoli e funzioni, l'adozione di una strategia di knowledge management con l'obiettivo di promuovere un approccio integrato per identificare, recuperare, condividere e valutare tutto il patrimonio informativo presente in azienda. Si è deciso di condividere database, documenti e procedure, ma anche competenze ed esperienza delle singole risorse. In particolare, per la Argelli Srl, questa strategia ha comportato uno sviluppo contestuale delle competenze informatiche dei dipendenti, finalizzato all'ottimizzazione dell'utilizzo dei

nuovi sistemi software, capaci di integrare tutti gli aspetti del business. L'innovazione nella gestione delle risorse umane ha favorito una maggiore integrazione dei dipendenti, dovuta ad una maggiore consapevolezza delle proprie competenze e alla possibilità di accedere al patrimonio di conoscenza dell'azienda, contribuendo al miglioramento del clima aziendale. *“L'azienda viene percepita da tutti con senso di appartenenza. Siamo abituati a dirci serenamente cosa non funziona e a condividere le problematiche; forse è per questo che il nostro turnover è*

dovuto solo ai pensionamenti!”. Con queste parole Argelli descrive il “clima familiare” che il management è riuscito a creare, riconoscendo che *“abbiamo un importantissimo staff di collaboratori che*

lavorano con dedizione, idee e passione. Siamo riconoscenti di tutto ciò, consapevoli che i miglioramenti si ottengono grazie alla collaborazione, alla propositività e all'impegno di ciascuno”.



LA LEZIONE APPRESA

Il caso si basa sulla chiara consapevolezza del fondatore dell'azienda rispetto al luogo in cui risiede la vera ragione alla base di un lungo e consolidato successo: il saper far squadra con tutte le risorse umane disponibili. Questa considerazione, che rappresenta il presupposto fondamentale per un'efficace strategia di gestione delle persone all'interno di ogni organizzazione, in questo specifico contesto assume un valore particolare. Il caso dimostra, infatti, che poter contare su collaboratori competenti, affidabili e volenterosi consente di affrontare con sicurezza le criticità tipiche dei cambiamenti degli assetti gestionali dell'impresa, come, nel caso specifico, la pianificazione di un idoneo percorso di trasmissione d'impresa. La portata del cambiamento assume una rilevanza ancor più significativa nel momento in cui la direzione non dispone di eredi naturali disponibili a ricoprire un ruolo attivo all'interno dell'attività di famiglia. È quindi nella scelta di persone capaci di garantire continuità all'impresa che, in momenti decisivi e delicati come questo, deve orientarsi il management, selezionando figure adeguate sia a livello professionale che relazionale. L'obiettivo è da un lato il rafforzamento della posizione competitiva dell'azienda e dall'altro la salvaguardia e la valorizzazione del sapere e dell'esperienza di chi per primo l'ha fondata e guidata. Per ottenere un risultato di questo tipo non si può prescindere da una accorta, lungimirante e strutturata politica di gestione delle risorse umane, capace nei passaggi più critici di individuare e fare propri strumenti e competenze specifici. L'esperienza di Argelli insegna, infine, che il buon senso e la sensibilità nel percepire il potenziale delle persone non sempre sono sufficienti se non vengono affiancati da strumenti strutturati per la selezione, responsabilizzazione e definizione dei percorsi professionali dei collaboratori.