

CAMBIARE TUTTO: UNA GRANDE LEZIONE DA UNA “PICCOLA” IMPRESA

Da oltre 20 anni Sandro Paradisi guida l'azienda metalmeccanica di famiglia, un'azienda che gli è stata lasciata dal padre, e che vanta oltre 50 anni di onorata attività, dove vengono prodotti torniti di precisione.

Alla fine del 2008, però Sandro si è trovato davanti ad una situazione difficilissima: - 35%.

La voragine che si era aperta nel fatturato della sua azienda segnava un passo indietro mai visto prima. Ogni anno era sempre cresciuto, mai un cedimento, mai un'incertezza. Poi la crisi ed il crollo, imprevedibile in quelle proporzioni, insostenibile.

Sandro è consapevole che *“Un calo di fatturato di questa entità è in grado di mettere in ginocchio qualsiasi azienda. Grazie ad una gestione oculata, la nostra impresa ha saputo costruirsi un certo fondo di sicurezza, ma nessuno fondo è capace di tamponare a lungo una situazione così grave”*.

La questione è di una semplicità disarmante. Per anni l'azienda di Sandro ha fornito i più importanti player italiani del settore elettrodomestici.

A Fabriano, a 2 passi dalla sua azienda, grandi gruppi industriali costruiscono elettrodomestici per la maggior parte delle famiglie italiane. Su ognuno di quegli elettrodomestici vengono montate le maniglie e i pomelli “di Sandro”, uno dei migliori tornitori della zona. Una collaborazione perfetta, senza complicazioni, ma di colpo, da Fabriano non arrivano più ordini. Anche qui è arrivata la crisi: chiusure di stabilimenti, delocalizzazione e cassa integrazione. Per l'Azienda di Sandro non c'è quasi più spazio in quel mercato.

Un altro imprenditore sarebbe caduto, sotto una crisi così profonda.

Un altro imprenditore avrebbe radunato i suoi operai, spiegato loro la gravità della situazione, e messo in campo le strategie migliori per ridurre i danni.

Licenziando, per dirla senza mezzi termini.

Un altro imprenditore si sarebbe rintanato in casa cercando di proteggere il proprio patrimonio personale.

Un altro imprenditore l'avrebbe fatto, ma Sandro è fatto di una pasta diversa. Nel suo cuore e nel suo cervello c'è una miscela rarissima, una lega forte fatta di tenacia e coraggio. Un modo di vedere le cose che si è consolidato con anni passati ad osservare il mondo con curiosità. È in forza di questa storia personale che Sandro, a gennaio 2009, decide di iniziare a ridisegnare la propria azienda. Ad un passo dal burrone, scopre una forza che non pensava di avere. Il suo attaccamento alla vita, e alla storia della sua azienda, lo portano a guardarsi intorno alla ricerca di un appiglio: uno spazio nuovo in cui poter continuare a lavorare. Sandro si dà un anno per ripartire. Dodici mesi durante i quali trovare una possibilità per tornare a crescere, un modo per rilanciarsi. Prende un foglio bianco, ed inizia a scrivere un elenco di punti sui quali fare affidamento:

1. *La nostra azienda realizza prodotti di qualità;*
2. *Esistono, in Italia e all'estero, clienti interessati ai nostri prodotti;*
3. *I nostri prodotti possono trovare applicazione in domotica, automotive, aerospaziale, navale e automazione. Proponiamoci su quei settori.*

La decisione di affacciarsi su mercati nuovi richiede tre grandi tipi di investimento. **Il primo è sulle macchine.** I torni manuali, da sempre utilizzati da Sandro, vanno sostituiti con macchine a controllo numerico. Per costruire un iniettore, o un attacco di un impianto idraulico per uso navale, serve infatti un grado di precisione molto maggiore.

Il secondo è sulle persone. Il rinnovo del parco macchine richiede nuove competenze ed una nuova cultura aziendale improntata alla qualità totale. Inaspettatamente, le donne del suo staff si mostrano le più interessate a diventare parte di questo cambiamento.

Il terzo è sull'organizzazione aziendale. Una nuova pianta organica, un sistema accurato per il controllo di gestione, un layout degli impianti modificato. Ogni aspetto della gestione va monitorato con cura per garantire quel livello di qualità che l'azienda deve raggiungere per entrare con successo in nuovi segmenti di mercato.

In dodici mesi Sandro ed il suo staff compiono un'impresa epica: azzerano letteralmente la produzione e la riorganizzano con 50 nuovi torni. Si avvia un intenso programma di formazione. Centinaia di ore investite per insegnare agli operai come usare le nuove macchine, e come costruire un'azienda orientata alla qualità totale. Ogni fase dei processi produttivi viene attentamente monitorata per conoscerne stato di avanzamento e risorse impiegate. È una corsa contro il tempo, una lotta sfiancante, che però non scalfisce la serenità di Sandro. La sua innata fiducia nel futuro ed il suo ottimismo sono incrollabili. A guardarla oggi, sembrerebbe che l'azienda di Sandro non sia mai passata per la tempesta della crisi nera. I dipendenti sono motivati, felici del lavoro che stanno facendo. L'approccio "*lean*" (snello) con cui ogni processo è stato riorganizzato rende il lavoro fluido e senza intoppi. **L'azienda si è saputa spostare nell'automotive e nel navale, conquistando la fiducia dei più grandi player di questi settori.** Le Multinazionali scelgono l'affidabilità e la qualità di prodotti di Sandro e della sua azienda. La metamorfosi è compiuta ed oggi si lavora con un approccio nuovo.

I "saggi" delle scuole di business parlerebbero di un grande cambiamento nella cultura e nella pratica organizzativa, ma in fondo il vero cambiamento è nel cuore e nella testa di ciascuna delle persone che lavorano in questa azienda, e che hanno scelto di rimettersi in gioco in nome della loro storia e dell'attaccamento ad un territorio e a certi valori.

Un esempio di come ogni crisi può essere davvero un'opportunità, se siamo abbastanza aperti da coglierla.