

Alessandra Bussi Moratti, Alessandro Galano

Good Practices e made in Italy: quattro casi di eccellenza

Logica d'impresa e passaggi generazionali

Prefazione di Francesca Pasinelli



**Sociologia
del lavoro**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Sociologia del lavoro

COLLANA DIRETTA DA **MICHELE LA ROSA**

Vice-direttori: Vando Borghi, Enrica Morlicchio, Laura Zanfrini

Redazione: Federico Chicchi, Barbara Giullari,
Giorgio Gosetti, Roberto Rizza

La collana, che si affianca all'omonima rivista monografica, intende rappresentare uno strumento di diffusione e sistematizzazione organica della produzione, sia teorico-interpretativa, sia empirica, di natura peculiarmente sociologica ed inerente la vasta e complessa problematica lavorista delle società postindustriali.

Dall'innovazione tecnologica alle nuove modalità di organizzazione del lavoro, dalle trasformazioni del mercato del lavoro alle diverse forme di lavoro non standard, dalle dinamiche occupazionali alle culture del lavoro, dalla questione giovanile al lavoro informale fino ai temi della qualità: questi gli "scenari" di riferimento entro cui la collana si sviluppa, tentando altresì un approccio capace di rappresentare un utile terreno di confronto per studiosi, operatori ed esperti impegnati nelle differenti istituzioni.

La collana garantisce rigore scientifico e metodologico indipendentemente dai contenuti specifici espressi dagli autori, in coerenza con la legittimità della pluralità di possibili approcci sia di merito sia disciplinari.

Tutti i testi sono preventivamente sottoposti ad almeno due referee anonimi.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Alessandra Bussi Moratti, Alessandro Galano

Good Practices e made in Italy: quattro casi di eccellenza

Logica d'impresa e passaggi generazionali

Prefazione di Francesca Pasinelli

Con un contributo di Michele La Rosa



**Sociologia
del lavoro**

FrancoAngeli

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

| | | |
|---|------|----|
| Prefazione , di <i>Francesca Pasinelli</i> | pag. | 7 |
| Introduzione | » | 11 |
| Ringraziamenti | » | 12 |

Parte prima

| | | |
|---|---|----|
| 1. Il quadro teorico di riferimento tematico | » | 17 |
| 1.1. Le politiche verso un nuovo benessere organizzativo | » | 17 |
| 1.2. Corporate Social Responsibility fra Good Practices e qualità del lavoro | » | 22 |
| 1.3. I nuovi termini del problema: nuove tecnologie, informatizzazione aziendale e internazionalizzazione | » | 33 |
| 1.4. Startup e Grandi Imprese | » | 40 |
| 1.5. Il Passaggio Generazionale | » | 47 |
| 1.6. Il contesto di analisi: l'azienda come 'ramo familiare' nella teoria organizzativa dell'impresa produttiva | » | 52 |
| 1.7. La Crisi e la Resilienza: il superamento della Crisi aziendale ed i nuovi obiettivi di benessere organizzativo | » | 58 |

Parte seconda

| | | |
|--|------|-----|
| 2. L'indagine empirica in alcuni grandi gruppi aziendali italiani | pag. | 65 |
| 2.1. La metodologia e gli strumenti privilegiati: l'uso del Case Study e l'analisi qualitativa delle risultanze | » | 65 |
| 2.2. Le tematiche affrontate | » | 69 |
| 2.3. I casi analizzati | » | 71 |
| 3. Gruppo Luisa Spagnoli | » | 72 |
| 4. Gruppo Sutter | » | 84 |
| 5. Gruppo Dompé | » | 94 |
| 6. Illumia | » | 105 |
| 7. Le risultanze emerse: linee conoscitive e interpretative tematiche e comparative | » | 120 |
| 7.1. La logica d'impresa, la Corporate Social Responsibility e il mantenimento e rafforzamento delle Good Practices in azienda | » | 120 |
| 7.2. Nuove tecnologie, informatizzazione aziendale e internazionalizzazione | » | 122 |
| 7.3. Logica d'impresa e startup: le risultanze | » | 127 |
| 7.4. Il Passaggio Generazionale imprenditoriale: il sistema familiare, la figura dell'imprenditore, la relazione tra imprenditore ed erede | » | 130 |
| 7.5. La Crisi: strumenti e strategie per superarla | » | 136 |
| Brevi note conclusive | » | 139 |
| Bibliografia essenziale di riferimento | » | 143 |

Prefazione

Accolgo con piacere l'invito a scrivere una prefazione per questo libro che pone le basi per un'utile riflessione sulle Good Practices nel contesto delle aziende familiari.

Riflessione a cui partecipo volentieri innanzitutto perché, da figlia di un imprenditore, ho respirato dall'infanzia l'aria dell'impresa familiare, assorbendone i valori essenziali.

Sulla scrivania di mio padre era incorniciata una famosa frase di Giulio Einaudi.

... Migliaia, milioni di individui lavorano, producono e risparmiano nonostante tutto quello che noi possiamo inventare per molestarli, incepparli, scoraggiarli. È la vocazione naturale che li spinge, non soltanto la sete di denaro. Il gusto, l'orgoglio di vedere la propria azienda prosperare, acquistare credito, ispirare fiducia a clientele sempre più vaste, ampliare gli impianti, abbellire le sedi, costituiscono una molla di progresso altrettanto potente che il guadagno.

Se così non fosse, non si spiegherebbe come ci siano imprenditori che nella propria azienda prodigano tutte le loro energie e investono tutti i loro capitali per ritrarre spesso utili di gran lunga più modesti di quelli che potrebbero sicuramente e comodamente ottenere con altri impieghi.

Per mio padre in queste parole era racchiuso il cuore del suo mondo. Un'etica del lavoro incentrata sulla costruzione di un prodotto di qualità e sul profondo rispetto per chi contribuisce alla sua generazione e per chi ne sarà l'utente finale.

Le Case History illustrate e analizzate in questo volume sono esempi illuminanti di applicazione di buone pratiche. Sono storie per molti aspetti differenti fra loro, a partire dal contesto generazionale della proprietà e dal settore in cui operano. Il volume analizza Strategie, Corporate Entrepreneurship, Benessere organizzativo e Corporate Social Responsibility.

Il linguaggio utilizzato è diverso, certamente più attuale rispetto al testo di Einaudi, ma la sostanza rimane la stessa: si parla sempre di realtà che mettono al centro valori quali la cura della qualità del prodotto, una grande passione e una visione di crescita nel lungo periodo. E questo è vero indipendentemente dal settore in cui l'azienda opera, che siano abbigliamento, prodotti per la pulizia degli ambienti, illuminazione o farmaci.

La mia vita professionale è nata nell'industria farmaceutica e per non pochi anni ho sperimentato come a queste aziende, che vivono di innovazione, in particolare sia richiesto di esprimere caratteristiche fondamentali quali la resilienza al fallimento e l'adesione a standard elevatissimi di qualità.

Ecco, possiamo dire che l'adozione di buone prassi – per un'azienda farmaceutica, ma in generale per qualsiasi impresa che viva di una dimensione necessariamente lungimirante – risponde a queste esigenze.

È certamente la lungimiranza una caratteristica distintiva delle aziende familiari che devono coniugare un profondo amore per l'oggetto del proprio lavoro con la gestione del rischio e una visione che supera la dimensione del trimestre. Tra le realtà qui analizzate conosco da vicino quella del Gruppo Dompé che è paradigma di una spinta al miglioramento continuo che ogni generazione ha interpretato in modo innovativo restando nel solco di una visione presente nella famiglia fin dagli albori dell'impresa.

Questo emerge in modo chiaro se guardiamo, per esempio, al percorso che ha visto l'azienda, in epoca recente, aggiornare i programmi produttivi e rafforzare la ricerca anche in ambito biotecnologico con lo sviluppo di una terapia innovativa derivata dagli studi di Rita Levi Montalcini sull'NGF. Evoluzione che ha portato il gruppo verso una dimensione internazionale rinnovando e confermando una vocazione presente nella famiglia fin dalla creazione delle farmacie Italo-Inglesi nei primi anni del '900.

Ringrazio Alessandra Bussi Moratti e Alessandro Galano, curatori del libro, per avermi dato l'opportunità di riflettere una volta di più su questi temi e di avermi condotta all'interno di esperienze così ispiranti e qualificate come quelle di aziende come Luisa Spagnoli, Sutter, Dompé e Illumia.

Ragionare sulle Good Practices come garanzia di crescita e futuro è un esercizio indispensabile per qualunque impresa. Da molti anni mi occupo di Fondazione Telethon, una charity che opera in ambito di ricerca biomedica e da subito vi ho lavorato introducendo modelli mutuati dalla mia esperienza aziendale. In particolare, tra le Good Practices prese in considerazione in questa analisi, la vocazione internazionale è certamente un'impostazione che ha guidato il mio lavoro perché la scienza o è internazionale o non è, e la risposta al bisogno di una cura non può che passare da una ricerca di qualità.

Il rischio sempre incombente, per chi lavora in una charity, è farsi bastare la dichiarazione d'intenti. La distanza fra il proposito, che è sempre buono, e la sua realizzazione può essere enorme se non vengono messi in atto modelli di comportamento che abbiano come obiettivo un efficace perseguimento della missione e la sua realizzazione.

Le buone pratiche, nel non profit esattamente come nel profit, passano per le persone che le agiscono – dai vertici alle figure più operative – e sono il vero elemento fondante della fiducia, la stessa che nelle parole di Einaudi è alla base del rapporto fra ogni azienda e i propri clienti. La fiducia trasforma singoli individui in squadra, famiglia, azienda e nazione. Se persa, può distruggere il business di maggior successo, l'economia più fiorente, una grande amicizia o un amore profondo. D'altro canto, se viene curata e sviluppata ha capacità di generare successo e prosperità duraturi in ogni ambito della vita.

Francesca Pasinelli

Direttore Generale Fondazione Telethon

Introduzione

Il volume nasce dall'incontro con ricercatori in differenti discipline, che spaziano dall'economia alla sociologia, dalla finanza alla psicologia organizzativa e grazie al comune interesse ad indagare se la longevità o meno delle aziende potesse essere in qualche modo collegata allo sviluppo di "buone prassi"/Good Practices.

Abbiamo pertanto analizzato quelle che per noi potrebbero essere le Good Practices in azienda andando ad esplicitare quelli che ci sembravano gli aspetti più cruciali ai fini dell'indagine.

La ricerca si costituisce di una prima parte, dove si analizza il quadro teorico di riferimento tematico inerente i cinque aspetti 'chiave' fondamentali, da noi individuati come Good Practices:

- le politiche verso un nuovo benessere organizzativo e la Corporate Social Responsibility;
- le nuove tecnologie, l'informatizzazione aziendale e l'internazionalizzazione;
- il concetto di rete fra aziende e startup;
- il Passaggio Generazionale e l'azienda come "ramo familiare" nella teoria organizzativa dell'impresa produttiva;
- la Crisi e la resilienza: ovvero le modalità con cui le aziende hanno affrontato periodi di crisi.

Nella seconda parte del volume viene presentata una indagine empirica su quattro grandi gruppi aziendali italiani: Luisa Spagnoli, Dompé Farmaceutici, Sutter e Illumia.

Con i quattro Gruppi sono state realizzate ricerche sul campo, attraverso l'interazione con responsabili, manager e direttori degli uffici marketing e comunicazione con i quali si è realizzata una prima analisi partendo dalla loro storia aziendale; metodologicamente si è utilizzato lo strumento del Case History che come è noto viene completato da interviste per possibili

analisi più approfondite. Nel volume saranno, in ogni caso, spiegate ulteriormente e più precisamente gli aspetti di tale metodologia e i relativi strumenti privilegiati nella ricerca.

L'utilizzo del Case Study ci ha permesso di approfondire analiticamente le risultanze di ciascuna azienda comparandone infine le risultanze emerse. Tutto ciò ci ha consentito di rispondere al nostro quesito di partenza; ovvero se esistano *Good Practices prevalenti e caratterizzanti* che in qualche modo i Gruppi Aziendali hanno seguito implicitamente o esplicitamente risultando così più longevi, solidi e proiettati verso le sfide future.

In una ultima parte si tenterà di approfondire, infine, le risultanze emerse tema per tema – per ogni Good Practice – connesse tra loro con breve sintesi finale.

Ringraziamenti

Desideriamo ringraziare il Professor Michele La Rosa sia per la fiducia posta sin dall'inizio in questo libro, sia per la sua partecipazione attiva in alcune sue sezioni. Senza il suo supporto, forse quest'opera non avrebbe mai visto la luce.

Ringraziamo, altresì, sentitamente le persone senza il cui determinante contributo questo libro non sarebbe stato possibile.

Stefano Amoroso

Head of Communication and Media Relations at Dompé Holdings

Marco Bernardi

Presidente Illumia

Federico Corazza

Sviluppo e Programmazione

Sergio Dompé

Presidente Dompé Group

Giulia Flamini

Public Affairs & Press Office-Illumia

Maria Ostylde Giglio

Assistente at Dompé

Tove K. Hörnelius Cairo

Imprenditrice

Paola Manganini

Responsabile Comunicazione e Marketing - Luisa Spagnoli Spa

Andrea Melchionna

Public Affairs & Corporate Communications-Dompé

Bedy Moratti

Expert in literary and theatrical readings

Michele Novellino

Psichiatra Analista Transazionale Didatta

Francesca Pasinelli

Direttore Generale Fondazione Telethon

Piergiacomo Sibiano

Regulatory & Public Affairs Manager-Illumia

Nicoletta Spagnoli

Presidente Luisa Spagnoli Spa

Aldo Sutter

Presidente Gruppo Sutter

Parte prima

1. Il quadro teorico di riferimento tematico

Diversi paiono i ‘concetti’ che potrebbero essere evocati in questo preliminare approfondimento delle tematiche da noi privilegiate nel corso della analisi. Ne abbiamo individuate alcune pur consapevoli che le scelte risultano sempre parziali e in ogni caso discutibili.

Di seguito cercheremo dunque di proporre, quale modalità esplicativa della indagine empirica che seguirà, alcuni concetti e ‘parole chiave’ per poter opportunamente interpretare ‘il percorso’ di analisi che ha caratterizzato il lavoro dei ricercatori nel loro modo di operare proponendo temi e problemi ritenuti rilevanti.

1.1. Le politiche verso un nuovo benessere organizzativo

Per ‘benessere organizzativo’ (vale anche il corrispondente inglese ‘*wellness*’) si indicano tutte le misure volte a promuovere e tutelare il benessere fisico, sociale e psicologico di tutti i lavoratori. Numerosi elementi peraltro concorrono al raggiungimento del benessere organizzativo: progresso di carriera, possibilità di esprimersi, autonomia, responsabilità, riconoscimenti, soddisfazione, cooperazione, non competitività, flessibilità, mobilità, sicurezza, fiducia, lungimiranza e motivazione. Alcuni di tali aspetti tuttavia possono anche essere spesso cause scatenanti di conflitti di ruolo, cattiva gestione risorse umane, insoddisfazione e demotivazione personale. Fondamentale diviene, in questo senso, l’impegno da parte non solo dei singoli lavoratori ma soprattutto dell’organizzazione aziendale nel prevedere e prevenire tali disagi e contrasti. La mancata realizzazione di una buona cooperazione tra singolo e organizzazione lavorativa può comportare numerosi problemi per entrambe le parti, di carattere economico e di carattere psicosomatico.

Peraltro, come si è accennato, dare una definizione precisa di benessere lavorativo/organizzativo diventa non così semplice perché lo stesso risulta essere combinazione di più elementi pur accomunati dallo stesso obiettivo. I fattori che contribuiscono a minare la condizione di benessere negli ambienti e luoghi di lavoro sono principalmente la mancanza di organizzazione e programmazione del lavoro, la fatica, ritmi veloci, l'incertezza relativa al ruolo da svolgere, la mancanza di controllo del proprio lavoro, le richieste superiori alle proprie capacità, la cattiva strutturazione e vivibilità dei luoghi di lavoro, relazioni e comunicazione interpersonale, fattori di igiene del lavoro.

Nei Case History della nostra analisi, porremo al centro aziende per le quali il benessere risulterà fondamentale e che dunque hanno messo in atto politiche di welfare antesignane in grado di rappresentare anche un possibile modello. Poiché oggi emerge la necessità di queste politiche essendo stata ampiamente dimostrata la correlazione tra le condizioni psico-fisiche dei collaboratori e la produttività, riteniamo il welfare uno dei fattori determinanti per il successo d'impresa e le Good Practices, grazie alla sua capacità di migliorare il benessere in azienda, ma non solo. I vantaggi sono molteplici: per i dipendenti, per l'azienda e per l'ambiente circostante.

Se vogliamo **definire i vantaggi per i dipendenti**, essi sono evidenti poiché nelle aziende attente al welfare i dipendenti hanno veri e propri *benefit*, oltre alla retribuzione in busta paga, il cui obiettivo è il miglioramento qualitativo della vita del lavoratore e dei suoi familiari, quindi della vita lavorativa e anche della vita privata, creando in tal modo un buon equilibrio detto *work-life balance*. Una persona motivata al lavoro è una persona che ha una vita più stabile e che oltre a vivere per sé con più soddisfazione, impatta sull'ambiente circostante in maniera più positiva e quindi è una persona che ha una famiglia più serena e un rendimento al lavoro maggiore.

I **vantaggi per le imprese**, sono anch'essi molteplici. Le aziende che scelgono di adottare politiche di welfare, offrendo servizi al posto di aumenti retributivi, ottengono una riduzione della pressione fiscale. Inoltre, l'attivazione di convenzioni varie, rafforza il legame con il territorio e l'ambiente, e fidelizza maggiormente i dipendenti, obiettivo primario per le imprese che vogliono trattenere i talenti e reclutarne di nuovi per continuare ad essere competitive sul mercato. La divulgazione stessa di programmi di welfare aziendale, come ormai è risaputo e comprovato, contribuisce al benessere dei dipendenti, ma altresì ha un impatto positivo sul clima organizzativo permettendo alle aziende di essere più produttive. È ormai dimostrato da studi e ricerche sul campo e da analisi statistiche, che il welfare ha un impatto di miglioramento generale del clima in azienda, riduce i livelli di stress, diminuisce il turnover del personale, riduce l'assenteismo. Questi

ultimi fattori sono, come è noto, essenziali per la produttività aziendale, anche perché un lavoratore sereno e soddisfatto, svolge le proprie mansioni con più motivazione ed impegno. Quindi un nuovo orientamento alle politiche di welfare offre la possibilità di avere un accesso diretto e privilegiato all'immenso potenziale umano dei singoli collaboratori, la cui espressione viene spesso ostacolata proprio da complessità nei rapporti e preoccupazioni facilmente risolvibili. Quindi le imprese ottengono vantaggi notevolmente migliori da lavoratori sereni e soddisfatti e questo crea un circolo virtuoso che avrà un forte impatto anche su tutto l'ambiente circostante.

Per quanto concerne le **implicazioni sull'ambiente** circostante, risulta ovvio che rafforzando la relazione tra dipendenti ed aziende, anche la reputazione e l'immagine esterne ne trarranno giovamento. Dunque il benessere organizzativo dipende da un insieme di fattori ottimamente combinati, i quali concorrono ad un miglioramento sostanziale dell'ambiente in cui si vive e nel quale viviamo tutti. Un'azienda che lavora male e ha lavoratori insoddisfatti può invece creare danni notevoli a sé, ai lavoratori ed all'ambiente: di esempi ce ne sono purtroppo molti e sotto gli occhi di ognuno di noi.

In linea generale, dunque, l'attenzione alle politiche di welfare conducono ai seguenti miglioramenti:

- maggior benessere per il dipendente, per la sua famiglia e per il team di lavoro;
- miglioramento del clima aziendale;
- ottimizzazione delle risorse economico-finanziarie;
- valorizzazione del capitale umano;
- miglioramento del brand aziendale e della sua immagine, in modo da attrarre nuovi talenti e mantenere quelli presenti già in azienda;
- incremento della produttività aziendale.

Si può notare, inoltre, come allo stato attuale si sia passati dal prevenire *burn-out* lavorativi e stress da lavoro-correlato in azienda, alla creazione di motivazione e coinvolgimento dei lavoratori per il proprio lavoro, che conducono questi ultimi a meglio identificarsi con i valori della propria azienda.

Gli interventi di welfare sia in azienda che a favore del benessere organizzativo complessivo, devono essere considerati alla pari degli interventi in favore delle nuove tecnologie, delle nuove soluzioni strutturali e delle nuove strategie finanziario-economiche. È necessario che se l'azienda committente si rivolge ad un'azienda esterna per il welfare, lo faccia in maniera continuativa pianificando un ciclo di interventi e lavorando sempre in prossimità con l'azienda esterna.

In tale ambito di specificazione e chiarimento si può inoltre rilevare come le analisi quantitative siano insufficienti per manifestare e far emer-