

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Guido Gaetano Rossi Barattini e Giada Salta

A colloquio con Mike Matticoli

Human Resources Manager, DR Motor Company S.p.A.

DR Motor Company è una impresa nata da un progetto vincente e avvincente pensato e attuato da Massimo Di Risio che con una idea ben precisa è riuscito a creare un marchio automobilistico e a farlo diventare una solida realtà imprenditoriale nel panorama industriale nazionale. L’attuazione dell’intuizione di Di Risio parte dalla importazione dalla Cina di componenti di automobili prodotte dalla Chery, una casa automobilistica cinese, assemblando poi il tutto in Italia presso gli stabilimenti DR di Macchia d’Isernia. Il secondo acuto passaggio deciso dall’imprenditore molisano riguarda la commercializzazione dei veicoli prodotti. La DR degli esordi infatti non disponeva ancora di alcuna rete commerciale nel territorio italiano ma, tramite un fruttuoso accordo con alcune catene di supermercati, la vendita delle vetture è stata avviata all’interno di centri commerciali. Vista la forte espansione del prodotto la DR riesce successivamente a creare la propria rete di vendita tramite 96 showroom che coprono l’84% del mercato nazionale, nonché l’implementazione del network di post-vendita con 132 centri di assistenza nonché lo sviluppo di una policy di *customer satisfaction* che ha consentito di ottenere un indice di gradimento

complessivo dell’85%. Il marchio automobilistico di Isernia, con circa 220 dipendenti, al momento conta un sito produttivo a Macchia d’Isernia e ha chiuso l’anno 2010 raggiungendo un utile del +112%, elemento di assoluta controtendenza rispetto ad un mercato italiano delle quattro ruote caratterizzato da un trend negativo. Tuttavia, è bene ricordare come il risultato di assoluto rilievo registrato nel dicembre 2010 (+240%) accanto alle 10 mila automobili immatricolate sia la conseguenza di cospicui investimenti in ricerca e sviluppo e di anni di duro lavoro che hanno visto il lancio di innovativi modelli da parte della giovane impresa molisana. «Il 2011 vedrà il lancio delle nuove versioni di DR 5 e DR 1, inoltre prevediamo il debutto della DR Citywagon e della DR 3 oltre ad altre importanti novità commerciali. Dal punto di vista strutturale il nostro obiettivo è quello di raggiungere la massima capillarità e la copertura completa del mercato italiano, inoltre a breve seguiranno i primi importanti atterraggi sui principali mercati europei», ci spiega Mike Matticoli, HR Manager di DR Automobiles Groupe, giurista, da sempre nel gruppo DR, agli esordi nel settore commerciale, successivamente come Responsabile Gestione qua-

lità e poi con la carica attualmente ricoperta.

A fronte dei recenti avvenimenti, ci può accennare quali sono le motivazioni che hanno spinto DR Motor a entrare nello stabilimento di Termini Imerese?

DR Motor attualmente riceve le scocche semi-complete, già saldate e verniciate, dal fornitore cinese, Chery. Tale fornitore realizza i prodotti in base a nostri progetti e indicazioni, dopodiché, una volta giunte a Macchia d'Isernia, le vetture vengono completate assemblando sulle stesse ulteriori componenti che ci vengono forniti da aziende italiane, europee e asiatiche. Tale processo al momento per noi è assolutamente necessario in quanto non siamo ancora attrezzati per le attività di lastratura (saldatura) e verniciatura che necessiterebbero di uno stabilimento adeguato. Tali passaggi – necessari – comportano grossi costi di trasporto e di deposito presso il porto. Infatti, le scocche viaggiano via mare all'interno di container, entro i quali normalmente carichiamo 3 scocche di DR 5 oppure 4 di DR 1 o DR 2, questo significa che tutto il resto dello spazio all'interno del container è vuoto, ma pagato per pieno. In tal modo i costi di trasporto sono assai elevati. Inoltre a ciò si aggiunge il fatto che non abbiamo un controllo diretto e costante sulle attività che il fornitore effettua sui nostri prodotti. Viceversa, avendo a disposizione uno stabilimento come quello presente a Termini Imerese, avremmo la possibilità di acquistare solo i componenti sciolti, che saranno poi saldati e verniciati nel nostro stabilimento. Questo ci permetterebbe di abbattere notevolmente i costi del prodotto (in quanto acquistato come merce sciolta non saldata né verniciata) e del trasporto (in quanto i container saranno pieni e non semi-vuoti e ce ne saranno quindi molti di meno). Infine, avremo la possibilità di gestire e controllare ogni singola fase della produzione che, senza dubbio, ci permetterà di incrementare i nostri standard qualitativi nonché di rendere le nostre vetture totalmente italiane!

Dottor Matticoli, la crisi globale richiede lo sforzo congiunto di più attori. Quale contributo strategico è richiesto alla funzione risorse umane da

parte della Direzione aziendale?

In una fase come quella attuale, in cui molte attività stanno evolvendo soprattutto verso i Paesi dell'Estremo oriente, con la conseguente e necessaria commistione di culture lavorative ed imprenditoriali profondamente differenti, il contributo che viene richiesto alla funzione HR è soprattutto quello di governare l'integrazione, di far sì che le diversità non possano incidere in maniera negativa sulle performance delle risorse, anzi, che le diversità possano servire come strumento di crescita per tutti. La DR è tra i precursori, forse il primo pioniere che si è avvalso di Paesi come la Cina per la produzione di automobili. L'impatto iniziale con tale Paese fu assai traumatico per le nostre risorse, fu in quel momento che la funzione HR dovette intervenire in maniera determinante al fine di motivare le risorse chiamate ad interfacciarsi direttamente con l'Estremo oriente. Allo stato attuale tali problematiche sono totalmente superate; partire e stare diverse settimane in Cina è diventata una prassi, l'interlocuzione con tale cultura è stata motivo di crescita per le nostre risorse ma anche uno strumento che ha consentito a tutti gli interessati di avere un approccio differente, più costruttivo e rivolto a cogliere sempre il meglio da qualsiasi opportunità.

Ritiene che il sistema di ammortizzatori sociali già presenti nel nostro Paese uniti ai c.d. ammortizzatori sociali in deroga introdotti stiano funzionando bene?

Non è facile dare una risposta completa a tale domanda in quanto la DR, azienda di recente storia industriale, nei primi cinque anni di attività non ha avuto necessità di accedere ad ammortizzatori sociali. Mi permetto di fare una considerazione personale, probabilmente teorica, ma adeguata alle attuali necessità del mercato: gli interventi dello Stato arrivano troppo tardi, giungono quando l'azienda interessata è già in agonia, quando il punto del non ritorno è stato già oltrepassato. Se fossero concepiti in maniera differente, in modo da supportare l'impresa già in una fase di sviluppo e di crescita, potrebbe non essere necessario iniettare

liquidità al solo scopo di accompagnare l'impresa al suo epilogo.

Dati recenti mostrano una *produttività* del nostro sistema ancora insufficiente. È forse questo il vero problema italiano, piuttosto che quello di salari elevati rispetto ad economie emergenti? Sempre a proposito di *produttività*, come *incentivarla* in azienda? Un sistema di *retribuzione variabile* può essere certamente una leva efficace ma vi sono, a suo parere, anche altri strumenti innovativi da utilizzare?

Aumentare la produttività in Italia è una battaglia già persa in partenza, non possiamo essere competitivi con Paesi emergenti che non soffrono dei costi del lavoro, né della rigidità della normativa vigente, che nei decenni passati si è consolidata e oggi sta spingendo le grandi industrie italiane a spostarsi all'estero al fine di avere una maggiore flessibilità a costi considerevolmente più contenuti. A mio avviso neppure lo sviluppo tecnologico può portare beneficio alla nostra realtà industriale in quanto l'eccessivo sviluppo riduce proporzionalmente il fabbisogno di forza-lavoro all'interno delle nostre industrie, allargando a dismisura la maggiore piaga del nostro tempo, ossia la disoccupazione. A mio parere i prodotti italiani, per essere vincenti nel mondo, devono distinguersi, dal punto di vista dello stile, dei contenuti e della qualità, tutto questo a scapito della produttività ma sicuramente a vantaggio dell'occupazione e dell'esclusività dei nostri prodotti nel mondo. Quest'ultima unita ad una elevata qualità farebbe dei nostri prodotti un successo assicurato.

L'accordo interconfederale del 15 aprile 2009 segna una svolta importante per gli assetti delle relazioni industriali del nostro Paese. Come giudica il nuovo modello?

Sicuramente l'accordo del 15 aprile 2009 viene valutato positivamente, introduce di fatto dei temi sino a quel momento sconosciuti, favorisce in particolare la contrattazione di secondo livello perseguendo obiettivi che possono favorire il successo dell'impresa sul mercato e di conseguenza il benes-

sere dei propri addetti. I risultati di tale accordo in parte sono già tangibili e sono positivi, ma ulteriori passi devono ancora essere fatti.

Che cos'è oggi, a suo parere, il *sindacato*?

Il sindacato dovrebbe essere il primo partner dell'imprenditore, nonché suo consigliere, e i due soggetti dovrebbero remare nella stessa direzione per favorire il benessere di tutti gli interessati. Oggi però non è così, i sindacati sono ancora troppo legati a posizioni radicali, arcaiche, di blocco, del dire no a prescindere da quale sia la decisione, di istigare i propri iscritti alla lotta e allo scontro. Il sindacato nel corso degli ultimi due decenni ha perso molta credibilità, molti gli addebitano il fallimento di parte del nostro sistema industriale. A mio parere il primo passo da fare è quello di svecchiare le rappresentanze sindacali, troppe di numero e troppo anziani coloro che ne occupano le posizioni di comando. Gli obiettivi di collaborazione non potranno essere perseguiti se prima non verranno abbandonate posizioni spesso troppo radicali, figlie di un vertice non più adeguato alle attuali esigenze.

In Parlamento sono presenti vari progetti di legge in tema di *partecipazione dei lavoratori agli utili e/o alla gestione di impresa*. Pensa che i tempi siano maturi per importare questa esperienza lontana dalla nostra tradizione?

A mio avviso la partecipazione dei lavoratori nella gestione dell'impresa è ancora molto distante dalla nostra realtà industriale; dovrebbero essere sviluppati prima adeguati strumenti di comunicazione ma l'obiettivo non può essere raggiunto solo rendendo edotti i lavoratori su determinate dinamiche per far sì che gli stessi possano partecipare alla vita dell'azienda. I lavoratori dovrebbero essere coadiuvati da un organo – mi riferisco ai sindacati – per aiutarli a comprendere quanto importante sia la partecipazione e quanto rilevante sia, per il bene di tutti, aiutare l'imprenditore anche e soprattutto nei momenti di difficoltà. Oggi il lavoratore non è propenso ad essere coinvolto, soprattutto nei momenti più negativi.

Ultimamente si sono sviluppati modelli di *welfare aziendale* molto interessanti. Cosa ne pensa e quali possono essere i futuri sviluppi dei modelli?

La DR ha applicato, anche se in maniera abbastanza discreta, una serie di iniziative volte a migliorare la qualità del lavoro e della vita dei dipendenti, in particolare l'orario flessibile per alcune categorie (ad esempio le lavoratrici madri), particolari facilitazioni per l'acquisto di prodotti DR, fruibilità di beni aziendali per uso personale.

Può raccontarci di un *progetto in tema di HR* che avete lanciato o state lanciando adesso cui tenete particolarmente?

È in essere una serie di iniziative volte a creare la futura classe dirigente, in particolare giovani risorse selezionate in base a caratteristiche personali molto vicine allo stile ed alla filosofia aziendale, che attualmente stanno sostenendo un percorso di crescita interno progettato su misura per ogni singolo elemento e teso a valorizzare le caratteristiche di ognuno e ad indirizzare gli stessi verso i settori per i quali manifestano particolari predisposizioni.

Sempre sul fronte riforme, le maggiori proposte in tema di ammodernamento del mercato del lavoro sono tre: *flexicurity*, *Statuto dei lavori* e *contratto unico*. Quale le sembra la più convincente?

Credo che tutte le proposte siano convincenti se semplificano e rendono più agevole per le imprese gestire i propri lavoratori con costi inferiori, tutto volto al rilancio dell'imprenditoria e di conseguenza alla ripresa dell'occupazione.

Quale *dote* ritiene essere *irrinunciabile* per chi opera nell'area delle *risorse umane*?

Chi opera nel settore HR, a mio avviso, più di tutti deve essere in grado di capire le esigenze di ognuno, deve essere in grado di interpretare il pensiero dell'azienda ed allo stesso tempo il pensiero dei collaboratori al fine di essere un partner in grado di

venire incontro alle esigenze di entrambi che alle volte risultano essere contrastanti, inoltre l'area HR per i collaboratori rappresenta l'azienda, deve perciò esservi una forte identificazione con l'azienda e una grande credibilità.