

PICCOLE IMPRESE IN CERCA DELL' ECCELLENZA: IL CASO VILLA MASSA¹

di *Cristina Mele e Tiziana Russo Spena*

Introduzione

Le piccole imprese (PI), la parte più consistente e prolifica del tessuto industriale italiano, sono chiamate a fronteggiare sfide sempre più complesse. A fronte di tale complessità sussistono ancora molteplici divergenze in merito al loro reale grado di competitività e alla loro capacità di ricoprire un ruolo attivo nel gioco competitivo. Da un lato, infatti, la letteratura e la pratica aziendale sottolineano come i limiti della piccola dimensione rappresentano un vincolo oggettivo alla possibilità di competere in ruoli strategici nello scenario competitivo attuale che sembra richiedere una sempre maggiore prospettiva internazionale associata ad una reale capacità di mobilitare molteplici e differenziate risorse (Amin 1989, Nanut 1984). Dall'altro, in contrasto con tale visione, altri autori approfondiscono lo studio delle PI e l'analisi dei percorsi di sviluppo da esse interpretati da una prospettiva diversa. Essi evidenziano, infatti, come lo sviluppo dell'impresa, condizione necessaria alla sua sopravvivenza, non si identifica esclusivamente con la crescita dimensionale descritta attraverso i tradizionali parametri strutturali (addetti) e/o economici (fatturato) ma può essere meglio definito sulla base di diversi indicatori, non solo quantitativi, in grado cogliere il miglioramento qualitativo che caratterizza l'intero sistema aziendale (Calafati 2005, Compagno 2003).

La prospettiva qualitativa alla crescita aziendale intende fornire una chiave interpretativa più articolata e aderente alla multidimensionalità del fenomeno azienda spostando il focus di analisi sull'esistenza di condizioni di eccellenza dell'impresa relativamente ai mercati, ai prodotti, ai processi ed al suo più ampio sistema relazionale di riferimento (Colurcio, Russo

¹ Il lavoro è frutto di un impegno comune, tuttavia nella stesura dell'articolo Cristina Mele ha curato i par. 1, 2, 6, 7, 8.1, 8.4, 9.1, 9.3, 10 e le conclusioni; Tiziana Russo Spena l'introduzione e i par. 3, 4, 5, 8.2, 8.3, 8.5, 9.2 e 9.4.

Spena 2007; Stampacchia, Mele, Russo Spena, 2007). In una siffatta prospettiva l'applicazione e lo sviluppo di metodologie organizzative e gestionali più direttamente riferibili all'ampio movimento culturale della Qualità Totale (TQM) rappresentano un valido approccio alla lettura dei percorsi di crescita aziendale. Il TQM, infatti, configurandosi quale approccio manageriale che promuove la partecipazione attiva di tutti i membri dell'organizzazione e che mira al conseguimento di un successo duraturo attraverso la soddisfazione e la creazione di valore per i clienti, i dipendenti e tutti gli stakeholder aziendali (Colurcio, Mele, 2005) incardina i principali valori-obiettivi dei più recenti approcci teorici allo studio d'impresa (resource-based view, stakeholder theory) senza, tuttavia, vincolarli all'esistenza di specifiche condizioni strutturali e dimensionali.

Sulla base di tali premesse il lavoro propone l'analisi di un'esperienza di crescita aziendale conseguita attraverso l'adozione nella sua dimensione culturale ed operativa del TQM. La realtà indagata è una PI operante nel business dei liquori alcolici – Villa Massa – vincitrice della l'EEA 2007, uno dei più prestigiosi riconoscimenti europei in tema di "business excellence", promosso dalla European Foundation for Quality Management (EFQM), l'ente europeo che conta oltre settecento organizzazioni affiliate in tutto il Mondo. Villa Massa è stata la prima azienda italiana ad aggiudicarsi il premio giunto alla sua sedicesima edizione nell'ambito di una competizione che vede la partecipazione di alcune tra le più grandi multinazionali mondiali (Philips, Siemens, Opel, ecc.). Già finalista nel 2005 a Cardiff e vincitrice di uno dei premi speciali della giuria internazionale a Budapest nel 2006, Villa Massa, a norma del regolamento, è stata individuata come "la migliore nella propria categoria" e da considerarsi "organizzazione eccezionale e modello a livello europeo e globale sia per le iniziative che per i risultati conseguiti". Questo riconoscimento è la testimonianza dell'impegno profuso e degli investimenti fatti dall'impresa nel definire un modello aziendale basato sulla cultura della qualità totale nell'organizzazione che contraddistingue le principali aziende leader mondiali.

L'impegno di villa Massa nei confronti del TQM viene analizzato nel presente lavoro ripercorrendo i nove criteri del modello EFQM uno dei "Modelli di eccellenza" che si rifanno ai concetti e principi della "Qualità Totale". A tal fine dopo aver brevemente delineato il contributo del Total Quality Management negli studi aziendali ed il contenuto del modello di eccellenza "EFQM" il lavoro delinea la prospettiva metodologica adottata nella realizzazione del case study. Successivamente viene presentata l'azienda e costruito il caso; infine, sono discusse le conclusioni.

1. Il Total Quality Management

Negli anni ottanta e novanta il total quality management (TQM) è stato un approccio manageriale molto innovativo poiché si faceva interprete di una logica del business differente rispetto a quella associabile al periodo cosiddetto fordista e caratterizzata da: una logica cooperativa, il coinvolgimento delle risorse umane, la visione per processi, il miglioramento continuo. Nel periodo di diffusione molti studiosi hanno analizzato le fondamenta teoriche e le implicazioni operative del modello gestionale (Dean, Bowen, 1994; Grant, Shani, Krishnan, 1994). Al giorno d'oggi l'interesse è minore ma, allo stesso tempo, si assiste ad un ulteriore passaggio evolutivo (Colurcio, Mele, 2005). Da un lato, l'attenzione nei confronti della qualità da parte di molti giornali ed autori è calata e qualcuno ha iniziato a parlare di crisi (Fanelli, 1999). E' stata messa in discussione la valenza competitiva dell'approccio manageriale, spesso confondendolo con le norme ISO 9000, la cui applicazione si è tradotta in un'operazione burocratica e di forma, senza quella trasformazione culturale ed operativa necessaria per cogliere le opportunità offerte dalla qualità (Conti, 2004). Dall'altro lato, continua il processo di approfondimento teorico ed operativo del TQM. Prendendo a prestito un'espressione di Drucker si può affermare: "Il boom del TQM è finito; è venuto il momento di applicare il TQM"².

Sulla base di un'ampia review della letteratura Colurcio e Mele (2005) hanno fornito una sistematizzazione dell'approccio codificandone quattro orientamenti di base – al cliente, al sistema, alle persone, alla conoscenza – e fornendo una definizione esaustiva: *"Il TQM è un approccio sistematico e globale alla gestione d'impresa fondato sulla logica dell'organizzazione per processi e finalizzato al miglioramento continuo delle performance per soddisfare le attese esplicite ed implicite dei clienti e degli altri stakeholder meglio e più velocemente dei propri concorrenti"*(p.14).

Diversi studi sono stati prodotti al fine di esaminare la presenza ed il livello di implementazione dell'approccio manageriale nelle imprese, in termini di motivi dell'adozione, cambiamenti avvenuti e attuali direzioni di sviluppo (Compagno, 1999; Colurcio, Mele, 2003; 2004). Tale conoscenza è necessaria in primo luogo, per valutare la validità dell'approccio manageriale quale supporto al processo di creazione di valore (Stampachia, Colurcio, Mele, 2002; Mele, Colurcio, 2006), in secondo luogo, per rafforzare le basi teoriche ed operative del TQM (Reed, Lemak, Mero, 2000; Sousa, Voss, 2002). In tali lavori il TQM è riconosciuto come un modello di management in quanto mostra sia una "validità convergente" dal momento che c'è un accordo sostanziale tra gli studiosi del movimento sui principi chiave e

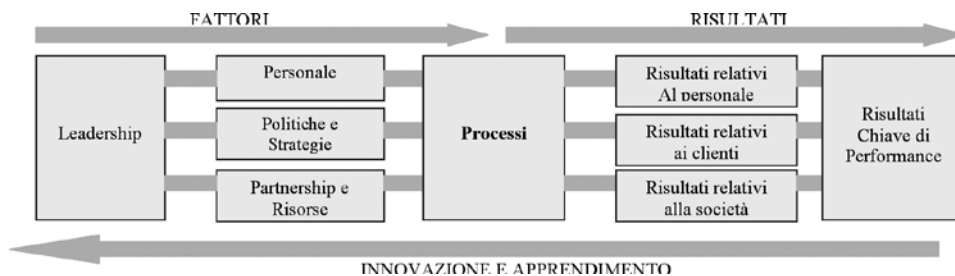
² Nella frase originale in luogo del termine "TQM" Drucker (1976, p.19) utilizza "management".

sulle pratiche, sia una “validità discriminante”, in quanto la sua filosofia e le sue pratiche sono chiaramente distinguibili da altre strategie (Hackman, Wageman, 1995; Sousa, Voss, 2002 Combe, Botschen, 2004). Ciò che viene sottolineato è che il TQM è un approccio che valorizza le diversità e costruisce sugli elementi di specificità la strada aziendale per il raggiungimento di posizioni di eccellenza nel business finalizzate a creare maggior valore per l'impresa ed i suoi stakeholder (Stampacchia, Colurcio, Mele, 2002; Mele, Colurcio, 2006).

Il focus sull'eccellenza rappresenta l'attuale stato evolutivo della qualità totale. Il fine per le imprese non è semplicemente di avere il TQM *tout court*, ma di adottarlo poiché è un approccio manageriale che agevola l'organizzazione al raggiungimento dell'eccellenza nel business (McAdam, 2000). Naturalmente ciascuna impresa sceglie la sua strada per la costruzione di stati di eccellenza, la cui difficile sostenibilità richiede lo sviluppo di concreti e mirati atteggiamenti e comportamenti, volti al continuo incremento dei punti di forza e all'eliminazione delle debolezze. Il percorso di miglioramento si basa sull'adozione di processi di auto-valutazione che utilizzano specifici modelli quali quello sviluppato dall'European Foundation for Quality Management (EFQM) alla base della partecipazione al premio europeo per l'eccellenza (EEA – European Excellence Award).

Il modello EFQM (figura 1) si articola in due blocchi distinti, l'uno relativo ai fattori organizzativi critici per il raggiungimento ed il mantenimento dell'eccellenza e l'altro riferito alle prestazioni effettive dell'impresa in relazione ai diversi fattori.

Fig. 1- Il modello EFQM per l'Eccellenza.



Fonte: www.efqm.org

2. Metodologia: il case study

L'obiettivo del lavoro di esaminare un'esperienza di sviluppo aziendale di una piccola impresa, avvenuto attraverso l'adozione del TQM, viene perseguito con l'impiego del case study, metodo adatto all'analisi di realtà complesse ed esclusive (Gummesson, 2000). L'approccio scelto è quello della descrizione e dell'analisi in profondità di un singolo fenomeno e in uno specifico contesto; non c'è nessun obiettivo di generalizzazione e di teorizzazione (Eisenhardt, 1989). Lo studio assume un'epistemologia soggettivista, coerentemente con il paradigma costruttivista che enfatizza gli aspetti legati alla credibilità, trasferibilità e affidabilità al posto dei criteri positivisti di validità interna ed esterna, affidabilità ed obiettività (Denzin e Lincoln, 1998, p.27). Lo scopo è, infatti, di costruire una raffigurazione ampia e più completa possibile dell'azienda e del suo percorso verso l'eccellenza, che getti luce sulle origini del successo ottenuto e consenta di codificare una *best practice* utile alle altre imprese per confrontarsi o per iniziare un processo di auto-valutazione. Non si discutono i risultati rispetto alla letteratura esistente, ma si realizza un'indagine su di un fenomeno e sul suo contesto, con la consapevolezza che i confini tra i due non sono chiaramente evidenti (Yin, 1984), e l'interpretazione è comunque legata alla comprensione dei ricercatori.

La scelta dell'azienda non è casuale, ma verte sul principio della ricchezza di informazioni (Perry, 1998), in virtù della vittoria del più prestigioso premio dell'eccellenza. Nel seguito non si enfatizza il successo ottenuto *tout court*, ma si delineano il sistema di valore, il processo di governo, le strategie, le politiche, le risorse che contraddistinguono l'azienda; e per descriverle si utilizza il framework dell'EFQM per il premio dell'eccellenza onde codificare una *best practices*.

Nella realizzazione del case study ci si è avvalso del metodo della triangolazione: interviste, osservazione e analisi di documenti.

3. L'Impresa

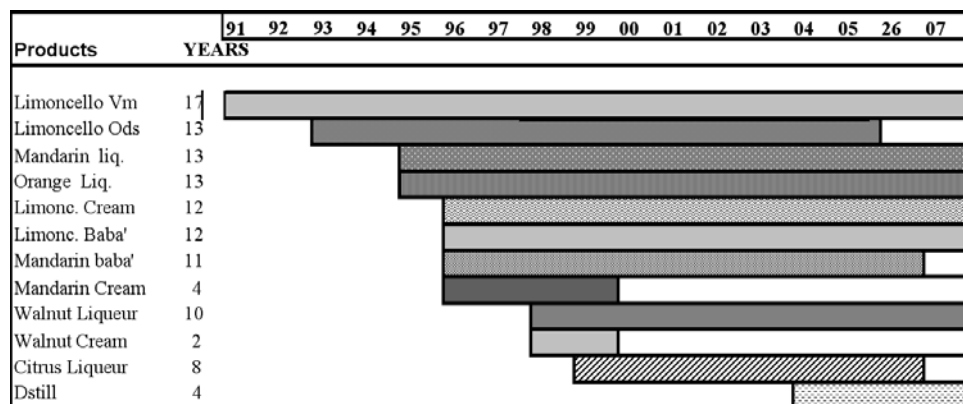
Villa Massa è una piccola realtà aziendale, situata a Piano di Sorrento che produce e commercializza con il brand Villa Massa liquori a base di agrumi. Fondata nel 1991 dai fratelli Sergio e Stefano, l'impresa ha conquistato la ribalta del mercato grazie al successo del suo prodotto "il limoncello Villa Massa" ottenuto attraverso l'utilizzo esclusivo di limoni freschi della varietà limone di Sorrento, cui è stato attribuito il riconoscimento europeo di "Indicazione Geografica Protetta" (I.G.P.).

Frutto di un'antica ricetta familiare, il limoncello Villa Massa rappresenta la declinazione di un nuovo concept di prodotto nel segmento delle

bevande alcoliche, in grado di coniugare la naturalità degli antichi rosoli, tradizionalmente prodotti in casa per il consumo familiare, con l'utilizzo delle più avanzate tecnologie di trasformazione. La business idea origina, infatti, da una sapiente connubio tra rispetto della tradizione e ricerca dell'eccellenza che si concretizza nell'offerta di prodotti di qualità superiore ottenuti attraverso la valorizzazione industriale delle produzioni tipiche dell'area sorrentina. La sfida dell'impresa è stata, infatti, quella di produrre per il mercato e, quindi, su scala più ampia, un prodotto che preservasse il vissuto della genuinità e della naturalità del limoncello tradizionale, garantito dall'assenza di coloranti e di additivi di altro genere.

Al limoncello, core business dell'azienda con una percentuale che concentra circa il 93% del fatturato complessivo, la produzione Villa Massa affianca una gamma piuttosto ampia di altri prodotti che vanno dai liquori in crema e a base di frutta (arance, mandarini, noci) ad alcuni dolci (lemon glaze e babà al limoncello) e distillati a base di agrumi. In particolare, i distillati rappresentano l'ultima novità introdotta dall'impresa. Concepiti in perfetta sintonia con la filosofia aziendale di coniugare innovazione e tradizione essi si propongono quale sfida alle più accreditate grappe e distillati già presenti sul mercato (fig.2).

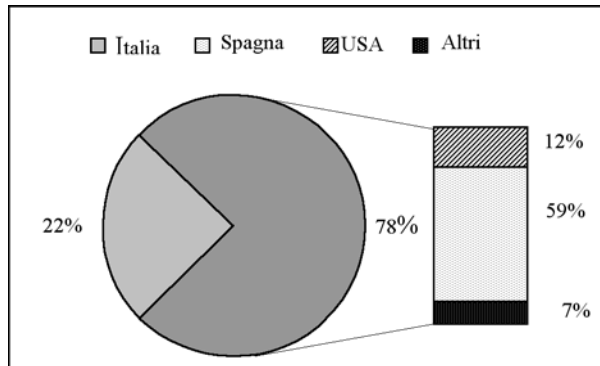
Fig. 2 – La gamma dei prodotti



L'affermazione del binomio Villa Massa-limoncello, soprattutto sui mercati esteri -la principale area di sbocco della produzione aziendale - ha garantito all'azienda una posizione di leader internazionale nell'ambito della categoria dei produttori di limoncello tradizionale. L'impresa, infatti, posizionando il prodotto nel segmento premium del mercato, persegue una forte politica di sviluppo della marca a livello internazionale, rafforzata da una solida strategia di penetrazione e di allargamento dei mercati serviti.

Circa l'80% del fatturato si origina dalle esportazioni con una presenza commerciale che abbraccia circa 35 paesi dei diversi continenti tra cui spicca, in particolare, la Spagna (59% dell'export) seguita da Stati Uniti, Australia e Giappone (Fig. 3).

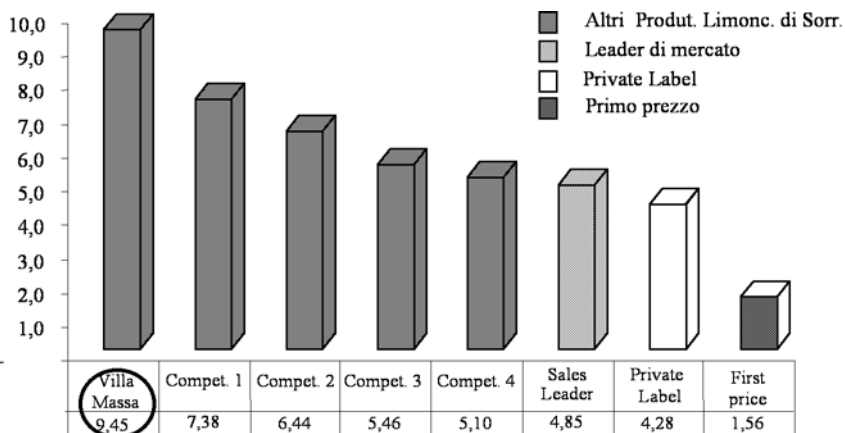
Fig. 3 – I mercati serviti



4. L'ambiente competitivo

Liquore semplice nella sua concezione, il limoncello Villa Massa ricopre un ruolo preminente nel segmento di mercato dei liquori dolci (a livello nazionale tale segmento si posiziona al secondo posto, dopo le grappe, per volumi consumati con circa 13 milioni di litri), rappresentando un riferimento primario del segmento premium price (fig. 4).

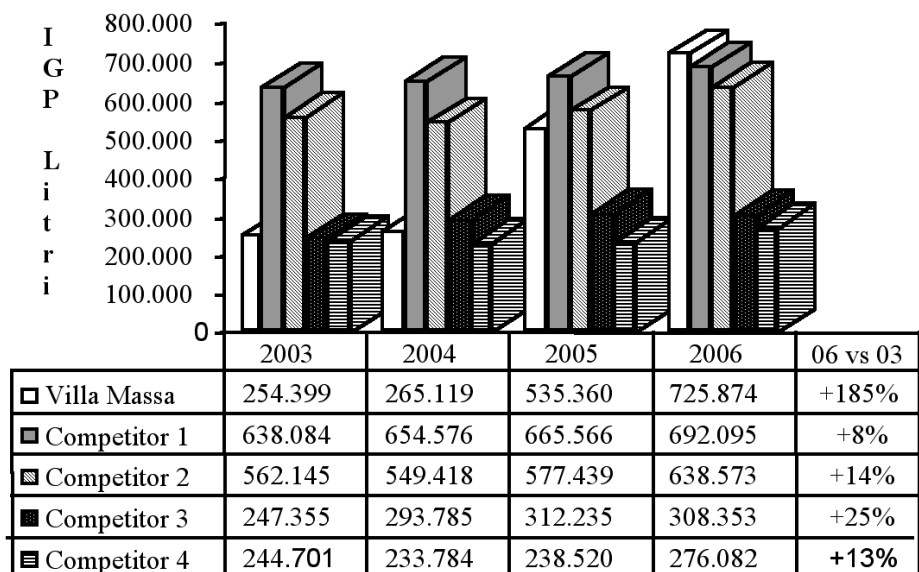
Fig. 4 – Prezzo medio al consumo (litro/€)



La strategia dell'azienda fin dall'inizio è stata rivolta alla proposizione al mercato di un prodotto dalle caratteristiche uniche, realizzato nell'ottica della qualità totale, il cui contenuto distintivo sia interamente percepito ed apprezzato dal consumatore finale. La scelta di puntare ad un segmento di nicchia - in grado di apprezzare soprattutto la componente di naturalità e di tradizione di un prodotto che, per la sua stessa connotazione, risulta poco impegnativo - è stata perseguita attraverso una strategia di marketing imperniata su un posizionamento di prezzo molto elevato. Risulta, infatti, particolarmente significativa la differenza nei prezzi medi praticati dall'impresa sia nei confronti dello stesso leader di mercato, il cui prodotto si caratterizza per una qualità medio-bassa (Limoncè della Stock), sia degli stessi concorrenti diretti che lavorano limoni di Sorrento Igp. Il successo di tale strategia è testimoniato dalle straordinarie performance di crescita registrate dall'impresa negli ultimi anni le cui dimensioni risultano ancora più eccezionali se confrontate con quelle dei suoi concorrenti diretti. Nel triennio 2003- 2006 i volumi di vendita di Villa Massa sono quasi triplicati (+ 185%) a fronte di una crescita molto più contenuta registrata dagli altri produttori di limone IGP (Fig. 5).

Lo sviluppo soprattutto in ambito internazionale ha rappresentato fin dall'inizio un obiettivo di rilevanza strategica per l'impresa, contribuendo in tal modo alla diffusione e alla conoscenza di un prodotto considerato nell'accezione comune vincolato a specifiche tradizioni e valori locali di consumo. Tale obiettivo è stato perseguito privilegiando canali di vendita in grado di supportare e valorizzare l'immagine e la qualità del prodotto in tutto il mondo. Al successo della formula competitiva e alla costruzione di una forte identità di marca ha fortemente contribuito anche la strategia distributiva dell'impresa. Oltre, infatti, alla grande distribuzione organizzata l'impresa è particolarmente attiva sia nel canale Ho.re.ca sia in quello dei duty free, capaci di premiare al meglio la politica aziendale ed il suo posizionamento alto di gamma. In particolare, nel segmento duty free del mercato italiano il brand è leader assoluto in termini di volumi di vendita.

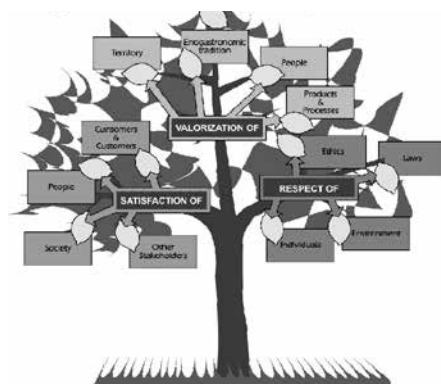
Fig. 5 – Vendite certificate Limoncello di Sorrento/litri



Fonte: Is. Me. Cert

5. I principi e l'organizzazione aziendale

Il percorso di eccellenza dell'impresa si caratterizza per alcuni principi e valori che rappresentano il collante aziendale e il riferimento base delle scelte e delle strategie di sviluppo dell'azienda (fig. 6). Essi sono incardinati nell'ambito di tre vettori principali che nel linguaggio e nelle politiche aziendali sono rappresentati rispettivamente dai concetti di soddisfazione, valorizzazione e rispetto.



L'attenzione al consumatore e l'impegno dichiarato nel *soddisfarne ogni sua esigenze studiandone nel tempo i gusti e le abitudini per rimanere nel tempo un riferimento di bontà e di genuinità* sono perseguiti nell'ambito di un più ampio orientamento alla stakeholder satisfaction. Soggetti diversi esprimono, infatti, specifiche istanze di attesa nella rispettiva relazione con l'impresa e sono in grado di condizionare, in funzione del livello di soddisfazione raggiunto e con intensità diversa a seconda del rispettivo grado di coinvolgimento, il risultato e lo sviluppo aziendale (Colurcio, Russo Spena 2007).

In coerenza con tale visione l'impresa è direttamente impegnata tanto nella valorizzazione del territorio e della cultura eno-gastronomica locale, quanto nella valorizzazione e nel miglioramento continuo dei prodotti e dei processi proponendosi direttamente come promotore in primis e riferimento industriale del Consorzio di Tutela del limone di Sorrento IGP³. Al Consorzio aderisce, infatti, la Cooperativa Solagri fornitore esclusivo di Limoni di Sorrento IGP per i principali trasformatori. La Cooperativa raggruppa ben 350 imprese agricole che lavorano sulla base di rigidi disciplinari di produzione relativi all'applicazione di specifiche modalità di raccolta e di coltivazione a garanzia della preservazione dell'unicità e tipicità della materia prima.

Infine, un altro principio è il rispetto dell'ambiente, della normativa cogente e soprattutto rispetto dell'etica aziendale, rendendosi l'azienda trasparente e responsabile della propria performance nei confronti dei propri stakeholder e della società. Il perseguimento di tale impegno si concretizza, anche attraverso la progettazione di un ciclo industriale perfettamente integrato ai cicli agricoli sostenibili. L'azienda, infatti, aderisce al fermo biologico di due mesi (novembre, dicembre) a salvaguardia della produzione accettando la "limitazione" dei quattro raccolti l'anno.

La ricerca e lo sviluppo di tali principi trovano un importante riferimento strumentale nella configurazione di un assetto proprietario ed organizzativo che, nonostante le piccole dimensioni – l'impresa conta complessivamente meno di 30 addetti – presentano connotazioni e gradi di articolazioni più direttamente riferibili a realtà d'impresa complesse progettate sulla base di un reale orientamento ai processi e all'efficienza (fig. 7).

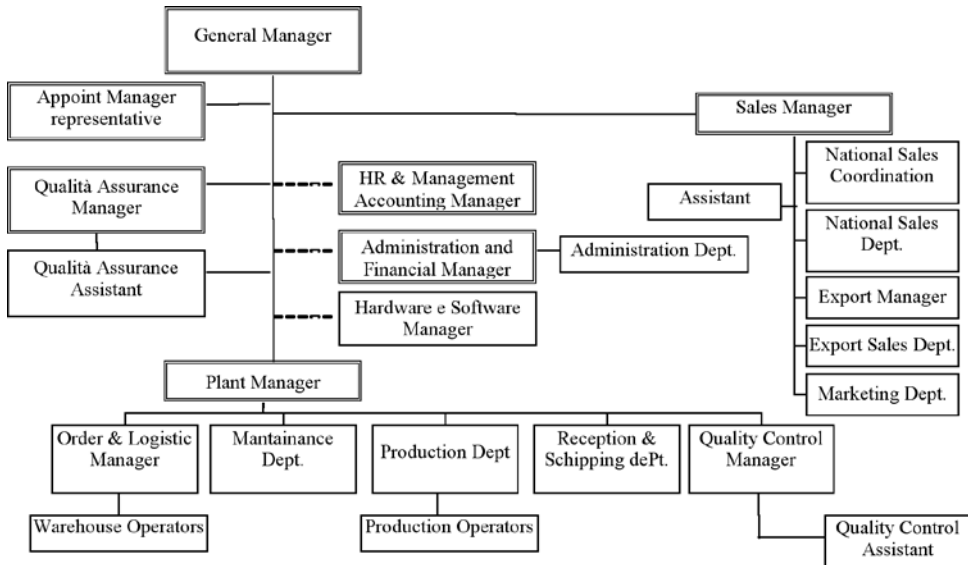
La proprietà, infatti, benché di tipo familiare ed impegnata direttamente nel ruolo di vertice strategico (Stefano Massa ricopre la carica di Amministratore Delegato), affida la gestione ed il presidio di tutte le principali attività aziendali ad una fornita squadra di manager aziendali. Per le attività di servizio l'impresa, inoltre, si avvale delle risorse e competenze della società collegata, la Agrigest di proprietà della famiglia Massa, coinvolta

³ Al Consorzio aderiscono anche altre tre imprese di trasformazione della zona quali la Casoni S.p.A., Limoncello di Capri e Piemme s.r.l

direttamente nella gestione di alcune attività di supporto al core business aziendale quali l'amministrazione e finanza, la gestione delle risorse umane e lo sviluppo e gestione del sistema informatico.

Alla famiglia Massa fanno capo altre due società – Meridiana e Agritalia- impegnate in attività diverse ma tra loro funzionalmente collegate. La prima, infatti, così come Agrigest è una società di servizi a supporto delle attività del core business di Villa Massa, la seconda, invece, è una società commerciale impegnata nell'import-export dei prodotti tipici campani.

Fig. 7 – L'organigramma



6. Relazioni inter e intra-organizzative

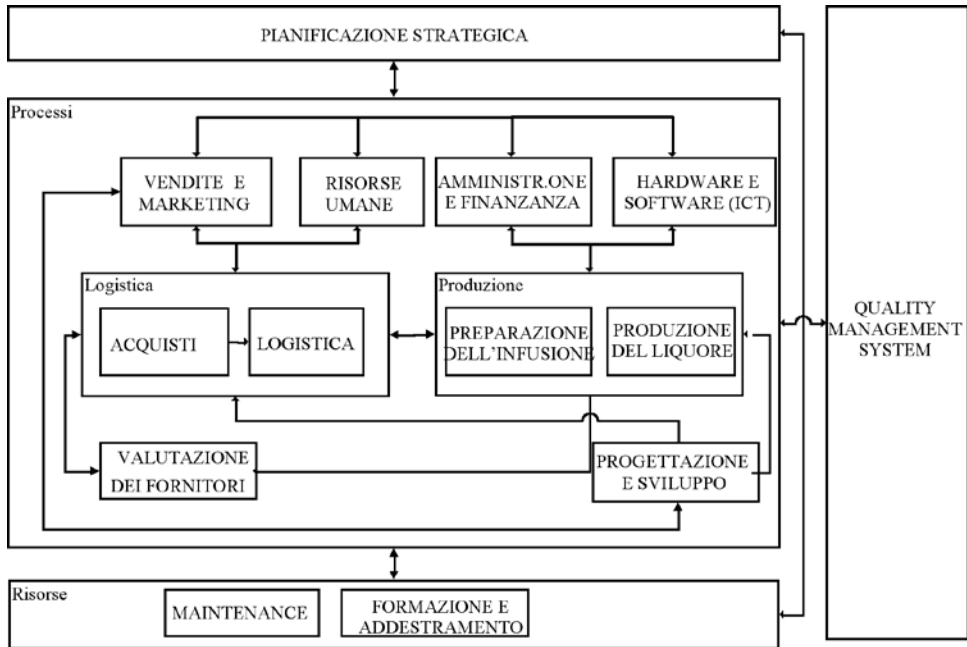
L'adozione dei principi e il perseguimento non sono stati semplici, ci sono state difficoltà: nel territorio in cui l'azienda è ubicata la cultura industriale non ha radici profonde, prevalgono origini contadine o legate ad attività marittime. E' stato necessario, pertanto, da un lato alimentare un forte senso di identità all'interno e lavorare sulla formazione continua e, dall'altro, costruire le relazioni esterne, concertando obiettivi e promuovendo un comune *modus operandi*, in modo da intraprendere un percorso verso l'eccellenza. Tutto ciò è stato possibile implementando strategie e politiche infuse dei principi del TQM. Tale approccio enfatizza la logica cooperativa e promuove lo sviluppo di relazioni durature e profittevoli con i propri stakeholder. La costruzione di una rete di relazioni poggia sulla fiducia e sulla soddisfazione delle esigenze generando *valore* per tutti i soggetti che a vario titolo sono coinvolti nei processi d'impresa (Colurcio, Mele, 2005; Gummesson, 2006).

In Villa Massa il principio della qualità relazionale permea sia l'ambito organizzativo che quello inter-organizzativo: le attività aziendali sono svolte tramite forti rapporti di collaborazione con tutti gli stakeholder interni e esterni al fine di sviluppare un processo integrato nell'ambito dell'intera filiera agro-alimentare. La cooperazione consente, infatti, ai soggetti di coprodurre valore in una prospettiva *win-win*, lì dove le parti si impegnano a migliorare le relazioni ed i processi interdipendenti per la creazione di valore.

Relazioni intra-organizzative

L'ottica relazionale orienta il governo e l'operatività dell'impresa. Villa Massa ha adottato una gestione per processi per evidenziare le connessioni esistenti tra le attività da svolgere, le risorse necessarie e le aree e gli organi deputati al loro svolgimento. La rete dei processi è schematizzata nella figura 8 ed è stata costruita ripercorrendo il processo creativo del valore e valutando il contributo di ciascuna funzione, l'indirizzo della pianificazione strategica, il supporto delle risorse e il ruolo di guida del sistema di gestione della qualità. Nella struttura dei processi rientrano anche quelle attività, quali l'amministrazione, la finanza, la gestione delle risorse umane, non direttamente svolte da Villa Massa, ma da altre aziende controllate - Agrigest, Meridiana, Agritalia - che, tuttavia, influenzano il processo unico di creazione del valore del limoncello di Sorrento (e degli altri prodotti) per i consumatori.

Fig. 8 – L'organigramma per processi



Per ogni processo esiste un *owner* con la responsabilità di comprendere e definire i requisiti (esigenze espresse, implicite e cogenti), nonché di valutare l'effettivo valore che rende possibile il loro soddisfacimento. Nell'ottica del riesame delle politiche di qualità e dell'identificazione degli obiettivi, il responsabile controlla i risultati rielaborando i dati - raccolti nello svolgimento delle attività - in specifici indicatori al fine di aggiornare e migliorare la struttura e l'interazione tra le attività. Anche gli altri dipendenti applicano continuamente azioni preventive e correttive per perfezionare i processi e la loro rete.

Relazioni inter-organizzative

Villa Massa ritiene che la qualità del sistema-impresa sia legata alla rete del valore in cui l'azienda è inserita. La qualità del sistema delle imprese o qualità di rete è il risultato delle performance di tutti i soggetti del network ed è influenzata dalle relazioni instaurate (Colurcio, Mele, 2005). La qualità relazionale, come attributo delle reti, consente di aumentare l'efficienza e l'efficacia delle performance individuali e di gruppo e attiene all'integrazione dei processi decisionali, alla creazione di valori condivisi, alla fiducia e alla correttezza dei comportamenti (Sciarelli, 2000). In tale ambito

la qualità relazionale è rappresentata dalla capacità di connettersi ad altri soggetti per costruire insieme un'eccellente rete del valore. L'azienda Villa Massa è un caso esemplificativo di tale capacità nei confronti dell'intera filiera agro-alimentare di cui fa parte: ha avviato importanti partnership sia a monte con i propri fornitori che a valle con i distributori, ampliando la logica processuale da una dimensione interna ad una esterna.

Un primo accordo è quello intrapreso con la cooperativa dei coltivatori diretti di limone IGP della penisola sorrentina, la Solagri, al fine di ottimizzare la catena produttiva dei limoni. Altre collaborazioni sono state realizzate con i fornitori di materie prime, di materiali da imballaggio primari e secondari, di materiali intermedi: si basano sull'aggiornamento continuo che deriva dalla specializzazione del partner nella produzione di prodotti esclusivi o dall'impegno a rispettare le caratteristiche richieste; ad esempio, l'impresa acquista speciali bottiglie di vetro personalizzate dal fornitore in base ad esigenze dichiarate.

Villa Massa utilizza gli strumenti di "supplier selection" e "supplier assessment" coerentemente con le norme ISO 9001. Per risolvere problemi e operare miglioramenti l'azienda adotta controlli ispettivi e riunioni periodiche con i fornitori onde condividere e verificare un comune *modus operandi*. L'approccio relazionale è anche alla base dei contatti con i distributori: le vendite e il marketing sono pianificati e realizzati con il supporto di partner nazionali ed internazionali. La partnership più importante è quella con Diego Zamora; il distributore spagnolo ha percepito le opportunità di sviluppo del brand Villa Massa e quest'ultima vuole giovare del know how del distributore derivante dall'accesso in oltre 60 paesi.

Ulteriori rapporti di collaborazione sono una serie di accordi commerciali (tra cui anche accordi di co-branding) realizzati con diverse imprese di servizi e manifatturiere al fine di giungere in maniera ricca ed articolata al consumatore finale.

La strategia cooperativa di Villa Massa non si esaurisce nell'ambito commerciale, ma include altre tipologie di cooperazione con enti locali e non, onde promuovere eventi culturali, sociali ed economici (vedi infra, nella sezione partnership).

7. Il Sistema di Gestione della Qualità: norme ISO e modello EFQM

Il governo di Villa Massa si esplica nell'adozione dei principi di qualità totale, la cui implementazione permea tutta l'organizzazione sia nelle sue componenti hard che in quelle soft. L'orientamento alla qualità è perseguito dal top management fin dal 1999, anno in cui l'impresa ottiene la certificazione ISO 9002 per l'implementazione del Quality Management System e che rappresenta la finalizzazione di un processo di qualità in corso da di-

versi anni. L'impegno crescente porta l'azienda a partecipare nel 2001 (vincendo nel 2002) al premio italiano della qualità nell'edizione della Regione Campania, al fine di confrontarsi con altre imprese ed iniziare un percorso di auto-valutazione coinvolgendo tutti i processi aziendali. In seguito a tale esperienza Villa Massa adotta il modello dell'eccellenza dell'EFQM e sviluppa un piano di miglioramento del sistema di gestione della qualità. L'approccio metodologico alla base del modello consente di ottenere senza difficoltà la certificazione "ISO 9001: vision 2000"⁴, ampliandola così anche alle attività di pianificazione e di sviluppo di nuovi prodotti. Viene avviato un processo di miglioramento continuo che porta a vincere nel 2003 il Premio Qualità Italia nell'edizione nazionale.

La sfida successiva è la partecipazione al premio europeo di qualità che consente all'impresa di confrontarsi con le imprese europee eccellenti: arriva tra i finalisti nel 2005. Grazie ai suggerimenti degli *assessors*, l'anno dopo migliora le performance e vince il premio inerente al *customer focus*. Nel 2007 è la prima PMI italiana a vincere il più prestigioso riconoscimento europeo all'eccellenza, lo *European Excellence Award*, ottenendo anche un *prize* per lo sviluppo delle partnership.

L'analisi del percorso evolutivo dell'impegno verso la qualità evidenzia che il total quality management in Villa Massa si concretizza nel perfetto connubio tra le norme ISO 9000 e il modello EFQM.

Le norme ISO sono l'elemento di riferimento per l'implementazione del Sistema di Gestione della Qualità e la relativa certificazione è uno strumento per garantire il raggiungimento degli obiettivi che sintetizza l'impegno dell'azienda nei confronti della soddisfazione dei clienti. Essa non è semplicemente una garanzia cartacea per i terzi, ma viene intesa come stimolo per l'organizzazione e la manutenzione dei processi aziendali e, allo stesso tempo, come strumento di comunicazione. Il modello EFQM guida, invece, il processo di autovalutazione e di miglioramento continuo. L'applicazione della logica RADAR richiede la realizzazione di misurazioni oggettive dei risultati raggiunti e l'analisi ed il riesame degli stessi; necessita, inoltre, della diffusione delle strategie all'interno e all'esterno dell'organizzazione e la scelta di nuovi approcci da adottare per perseguire il miglioramento continuo. Ne consegue la possibilità di partecipare a concorsi internazionali, molto vantaggiosa in quanto consente di confrontarsi con le migliori organizzazioni e di condividere *best practices*, stimolando la competitività nel rispetto delle regole e dell'etica.

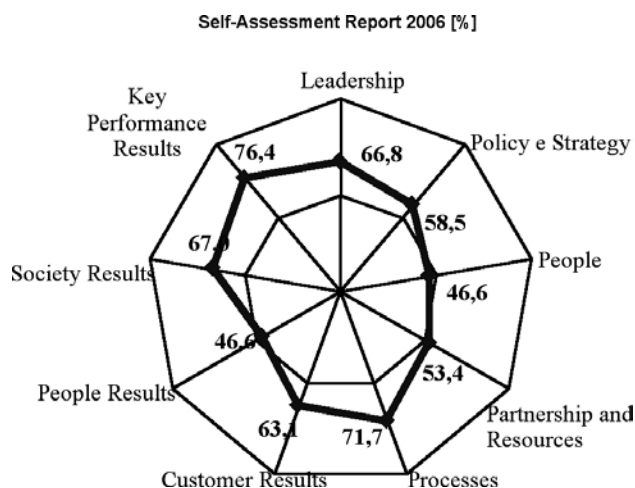
⁴ Le ISO 9000 rappresentano la normativa di riferimento per la certificazione della qualità. Nel 2000 è stata elaborata una nuova edizione delle normative (Vision 2000), basata maggiormente sulla filosofia della cultura e della formazione, che insiste sugli aspetti gestionali, quali la gestione per processi, il miglioramento continuo, la misurazione della soddisfazione del cliente.

L'integrazione consapevole tra i due approcci, quello normativo e quello auto-valutativo, apre la strada a percorsi di eccellenza che per Villa Massa si traducono in:

- attuazione della missione e della visione aziendale per poter soddisfare tutti gli stakeholder;
- mantenimento e miglioramento nel tempo delle relazioni con i clienti, rilevando sistematicamente il loro grado di soddisfazione;
- coinvolgimento ed incoraggiamento dell'intero staff ad operare con attenzione al cliente, evidenziando la sua cura come una fonte di vantaggio competitivo.

Nel seguito del lavoro si analizza l'impegno di Villa Massa nei confronti del TQM, ripercorrendo i nove criteri del modello EFQM per l'eccellenza (fig. 1). A titolo esemplificativo si riporta la rappresentazione grafica dell'autovalutazione effettuata dal management team nel 2006: i risultati per ciascun criterio sono espressi come media in percentuale del massimo ottenibile (cfr. fig. 9).

Fig. 9



8. I fattori

8.1. Leadership

Secondo le linee guida EFQM l'eccellenza nella leadership attiene alla capacità di ispirare e di essere coerente negli obiettivi, di definire i valori, la cultura, la struttura di governance, comunicando agli stakeholder un'identità forte in modo da legarli all'organizzazione (cfr: EFQM, 2008).

Villa Massa ben interpreta tale concetto, esercitando una leadership che comunica con chiarezza la direzione da intraprendere; tramite lo sviluppo di obiettivi e politiche riesce a coinvolgere i dipendenti e i collaboratori di tutti i processi e a diversi livelli.

La traduzione nella pratica si concretizza nell'impiego di diversi approcci ed iniziative: si spazia dall'applicazione delle norme ISO, dell'autovalutazione e del benchmarking, alla convocazione periodica di incontri per analizzare i risultati in corso e rivedere obiettivi e strategie. Tra le specifiche iniziative si annoverano:

- sviluppo di un efficiente sistema di comunicazione volto a coinvolgere i diversi responsabili di processo in ciascuna attività/progetto (ad esempio, attraverso la creazione di liste di distribuzione come il "comitato marketing", o "ordini Italia Villa Massa");
- corsi di addestramento finalizzati allo sviluppo di conoscenza e nuove skill, per incrementare le potenzialità dei singoli e il patrimonio cognitivo aziendale;
- partecipazione ai premi nazionali ed internazionali, per rafforzare il *commitment* di tutti i membri dell'organizzazione e accrescere la cultura del team e l'orgoglio di far parte di una squadra vincente;
- definizione di linee guida volte ad ampliare la responsabilità e l'autonomia dei collaboratori.

L'impegno dei leader viene valutato dai collaboratori tramite apposite indagini (cfr. par. 8.2).

8.2. Politiche e strategie

Nell'accezione del modello EFQM, tale fattore è relativo alle modalità con cui l'organizzazione intende perseguire la missione e la visione aziendale attraverso politiche, piani, obiettivi e processi. Rappresentano elementi costitutivi di tale fattore le modalità secondo le quali la strategia e le politiche aziendali vengono pianificate, aggiornate e sviluppate nei processi aziendali e comunicate alla struttura. Per il perseguimento dell'eccellenza diventa, infatti, necessario lo sviluppo di un sistema di management efficace in cui le decisioni vengono assunte sulla base di analisi puntuali e sistemiche dei risultati e delle performance attuali e future dell'impresa e del contesto competitivo di riferimento, delle attese degli stakeholder e delle capacità aziendali.

In Villa Massa il processo strategico, si configura quale approccio scientifico e formalizzato di pianificazione basato sulla definizione di obiettivi chiari e specificamente individuati, opportunamente quantificati lì dove possibile, diffusamente comunicati e sistematicamente controllati in relazione al loro raggiungimento. Con riferimento ad essi l'impresa si propone di:

- perseguire un posizionamento nel segmento premium del mercato; essere leader internazionale, sia in termini di prezzo sia di volumi, nel segmento di mercato dei liquori di limone IGP; diffondere la conoscenza del brand anche in ambito internazionale. Il perseguimento di tali obiettivi è testimoniato dalle eccezionali performance di vendita ulteriormente confermate anche nel 2007 (la stima dei volumi è di oltre 1.000.000 di litri) sulla base dei quali l'impresa ha fissato quale traguardo futuro un significativo incremento dei volumi di vendita (1,5 milioni di litri entro il 2010);
- sviluppare costantemente nuovi prodotti ed ottimizzare la gamma: in 17 anni l'impresa ha costantemente ampliato la sua offerta attraverso il lancio di 11 prodotti nel segmento liquori a base di frutta e l'introduzione di nuove categorie quali prodotti da forno (babà al limoncello e lemon glacé), ice cream (sorbetti e gelati) e white spirits (distillato di limone);
- incrementare l'internazionalizzazione dell'impresa: dal 2000 al 2006 la quota di export sulle vendite è cresciuta dal 16% al 78% raggiungendo più di 30 paesi in tutto il mondo;
- ottimizzare la capacità produttiva ed investire in tecnologia ed innovazione: nel 2003 l'impresa ha implementato il software gestionale ERP per l'automazione del processo produttivo e l'integrazione con il sistema gestionale supportata anche dalla progettazione di una rete intranet; nel 2005 è stato ri-progettato il sito web e, successivamente, è stato implementato il processo di informatizzazione del budget delle vendite e del sistema di contabilità aziendale.

8.3. Personale

La gestione delle risorse umane riveste un'importanza critica nei percorsi di eccellenza delle imprese: dalla soddisfazione e dal coinvolgimento dei dipendenti negli obiettivi di qualità dell'impresa dipende, infatti, la capacità della stessa di perseguire e rendere concreto il più generale principio-obiettivo della soddisfazione del cliente finale.

In Villa Massa notevole rilievo è assegnato allo sviluppo ed implementazione di pratiche manageriali rivolte alla motivazione e valorizzazione degli individui che compongono l'organizzazione aziendale. Esse prevedono lo sviluppo di attività ad ampio spettro che spaziano dall'analisi e misurazione sistematica della soddisfazione dei dipendenti, all'implementazione di azioni specifiche indirizzate alla individuazione, analisi e upgrading delle competenze individuali. In particolare Villa Massa promuove:

- la mappatura delle competenze operata attraverso la definizione, per ciascuna posizione aziendale e per ciascun livello, delle competenze, dei ruoli e delle responsabilità.
- la valutazione delle performance individuali e la predisposizione di si-

stemi di ricompense e premi finalizzati ad alimentare l'impegno e la fedeltà dei singoli. L'attività di valutazione delle performance è strettamente correlata alla formulazione dei piani formativi evidenziando l'esistenza di gap formativi la cui analisi è attentamente valutata anche sulla base degli obiettivi e dei piani prospettici dell'impresa.

- lo sviluppo di un'azione formativa intensa e continua finalizzata ad assicurare ad ogni individuo da un lato, la piena conoscenza del proprio potenziale e, dall'altro, la sua concreta espressione e miglioramento. L'impresa, infatti, svolge programmi annuali di formazione la cui efficacia è sistematicamente misurata attraverso l'analisi dei miglioramenti raggiunti. Tali programmi sono progettati anche con la finalità specifica di promuovere e favorire una maggiore diversificazione delle competenze dei singoli -ad esempio coinvolgendo più persone su ruoli diversi- al fine di introdurre un maggior grado di versatilità ed assicurare che tutti siano preparati a far fronte ai cambiamenti e ad adeguarsi ad essi. La formazione del personale attraverso il loro coinvolgimento anche su mansioni diversi consente all'impresa di superare uno dei limiti principali della piccola dimensione: evitare che l'assenza di qualcuno possa pregiudicare il normale svolgimento delle attività aziendali.

Tali azioni si innestano su un clima ed una cultura organizzativa che promuove, attraverso ciò che in azienda viene definita la politica dell' *open door*, la continua interazione tra gli individui a qualsiasi livello e lo scaricamento di qualsiasi confine gerarchico o funzionale. Il team working rappresenta, infatti, una metodologia organizzativa molto diffusa in Villa Massa sia con riferimento allo svolgimento delle attività più propriamente operative sia per quanto attiene alla realizzazione e sviluppo di nuovi progetti. Essa è favorita, inoltre, dall'impegno dell'azienda alla costruzione e sviluppo di un efficiente sistema di comunicazione interno e alla promozione di una rete relazionale che si innesti e si alimenti anche sul piano personale attraverso la condivisione di una visione e di un linguaggio comune. In una siffatta azione il personale della Qualità assume un ruolo chiave. Ad esso, infatti, è demandato il particolare compito non solo di garantire il rispetto delle norme e delle prescrizioni appositamente formalizzate, ma di assicurare una reale condivisione ed interiorizzazione degli obiettivi di qualità dell'impresa nella loro dimensione dinamica che fa proprio il principio del miglioramento continuo. A tale scopo, lo sviluppo ed il trasferimento delle conoscenze/abilità, favoriti anche da un'opportuna gestione delle situazioni conflittuali, rappresentano attività aziendali che vedono coinvolto in maniera diretta e costante il personale della qualità. Esso, infatti, funge da collettore dei problemi dei singoli e si propone quale facilitatore per l'innescio di processi di apprendimento sia a livello individuale sia organizzativo.

8.4. *Partnership e Risorse*

L'EFQM attribuisce un'importanza strategica allo sviluppo dei rapporti di partnership in grado di aggiungere valore, quale risorsa cruciale del patrimonio intangibile aziendale (cfr: EFQM, 2008). Tali rapporti consentono di ottimizzare ed accrescere le risorse e le competenze distintive, attingendo ad un patrimonio di risorse condivise o di terzi nelle diverse tipologie - tecnologiche, produttive, di marketing, di vendite -, ponendo l'impresa in grado di erogare maggior valore agli stakeholder. I partner interagiscono e collaborano nel perseguimento di obiettivi comuni e nel supportarsi a vicenda con conoscenze e risorse e costruiscono un rapporto sostenibile nel tempo basato su fiducia, rispetto e trasparenza.

Villa Massa ha instaurato diverse tipologie di partnership: da accordi con i fornitori e con i distributori della filiera agroalimentare analizzati precedentemente (cfr par.5) a quelli con i fornitori di tecnologia per lo sviluppo dell'automazione del processo produttivo, per l'implementazione del sistema ERP, per la rete intranet e per il sito web, fino a iniziative di collaborazione culturale e sociale; tra queste ultime si citano:

- promozione della cultura enogastronomica della penisola sorrentina con eventi quali, "la Campania incontra la Toscana" ed altri che hanno visto coinvolte l'Emilia Romagna, il Veneto;
- creazione del premio "Villa Massa" ("I carrotesi che si fanno onore"⁵, "Confindustria per l'eccellenza");
- promozione di iniziative sociali, quali la fondazione Cannavaro-Ferrara per un reparto neo-natale del secondo Policlinico a Napoli; la partita del cuore per la raccolta di fondi a favore dell'ONLUS;
- iniziative educative, come la serie di Management edita da Egea-Università Bocconi e il master in Sviluppo e Gestione delle Risorse Umane;
- sponsorizzazioni di eventi artistici (Inaugurazione della galleria dell'Accademia delle Belle Arti) e sportivi (coppa del mondo Germania 2006 e sponsor di squadre: Lottomatica Posillipo pallanuoto, Original Marines pallavolo, Phard basket).

8.5. *Processi*

La progettazione della struttura organizzativa a partire dall'individuazione, analisi ed integrazione dei processi rappresenta la condizione strumentale alla trasposizioni su di un piano concreto delle strategie e politiche di qualità dell'impresa. La gestione per processi ricompone, infatti, la se-

⁵ Il termine carrotese indica l'abitante di Piano di Sorrento. La tradizione vuole che il soprannome Caruott (dal quale deriva il nome dei cittadini carottesesi) derivi dal dialetto Cca è ruott, ovvero qua è rotto, per i gravi danni del paese riportati in seguito a un terremoto nel XVI secolo.

quenza delle attività aziendali a partire dall'obiettivo della soddisfazione del cliente nella sua accezione più estesa e agevola lo sviluppo di interdipendenze di ruoli e funzioni necessarie a perseguire tale scopo (Merli e Biroli 1996).

In Villa Massa l'attuazione sistematica degli obiettivi e delle politiche aziendale viene perseguita e garantita da una serie di processi chiari ed identificati il cui sviluppo si basa sulla progettazione di interventi incrementali finalizzati al loro miglioramento. Tali interventi sono attuati attraverso un costante monitoraggio e una continua misurazione dell'efficacia di ciascun processo attuata secondo la logica iterativa del ciclo PDCA (plan, do, check, act)⁶ (Deming, 1986) e sviluppata sia con riferimento alla dimensione esterna sia a quella interna. Le principali azioni di monitoraggio e misurazione attengono, infatti, alla rilevazione ed analisi:

- del grado di soddisfazione del cliente: nell'ambito di tali azioni la metodologia utilizzata, perfezionata nel 2005, prevede quale strumento di indagine un questionario strutturato su 17 item con criteri di valutazione organizzati su 10 livelli; essa, inoltre, è completata da indagini qualitative condotte attraverso interviste telefoniche su un panel di clienti di differenti aree geografiche e dalla predisposizioni di un sistema ad hoc di registrazione ed analisi dei disservizi;
- del controllo qualità del prodotto: rispetto ad esso l'impresa opera per assicurare il rispetto dei requisiti e standard opportunamente fissati e la costante riduzione delle non conformità;
- delle performance dei fornitori: l'impresa sviluppa indagini sistematiche ed analisi ispettive ad hoc per testare la qualità in ingresso dei prodotti forniti, il livello di qualità del servizio reso (tempestività, propensione collaborativa, ecc.), la presenza / diffusione di un sistema di quality management allo scopo di assicurarsi il raggiungimento di livelli di fornitura affidabili e abilitanti ai fini dell'elaborazione della propria proposta di valore.

9. Risultati

9.1. Risultati relativi ai clienti

Per L'EFQM l'eccellenza consiste nel creare valore per i clienti intermedi e finali e nel mantenerlo nel tempo. Le organizzazioni eccellenti monitora-

⁶ PDCA, noto anche come ruota di DEMING, è una metodologia per il miglioramento continuo lo sviluppo di processi di sperimentazione. Viene applicato come un approccio scientifico dove ogni attività può essere migliorata, analizzando la situazione di partenza, pianificando la soluzione, implementandola ed analizzando i risultati

no e misurano le esigenze, le attese e la soddisfazione sia dei clienti attuali che dei potenziali per prevedere i trend e i cambiamenti e agire proattivamente.

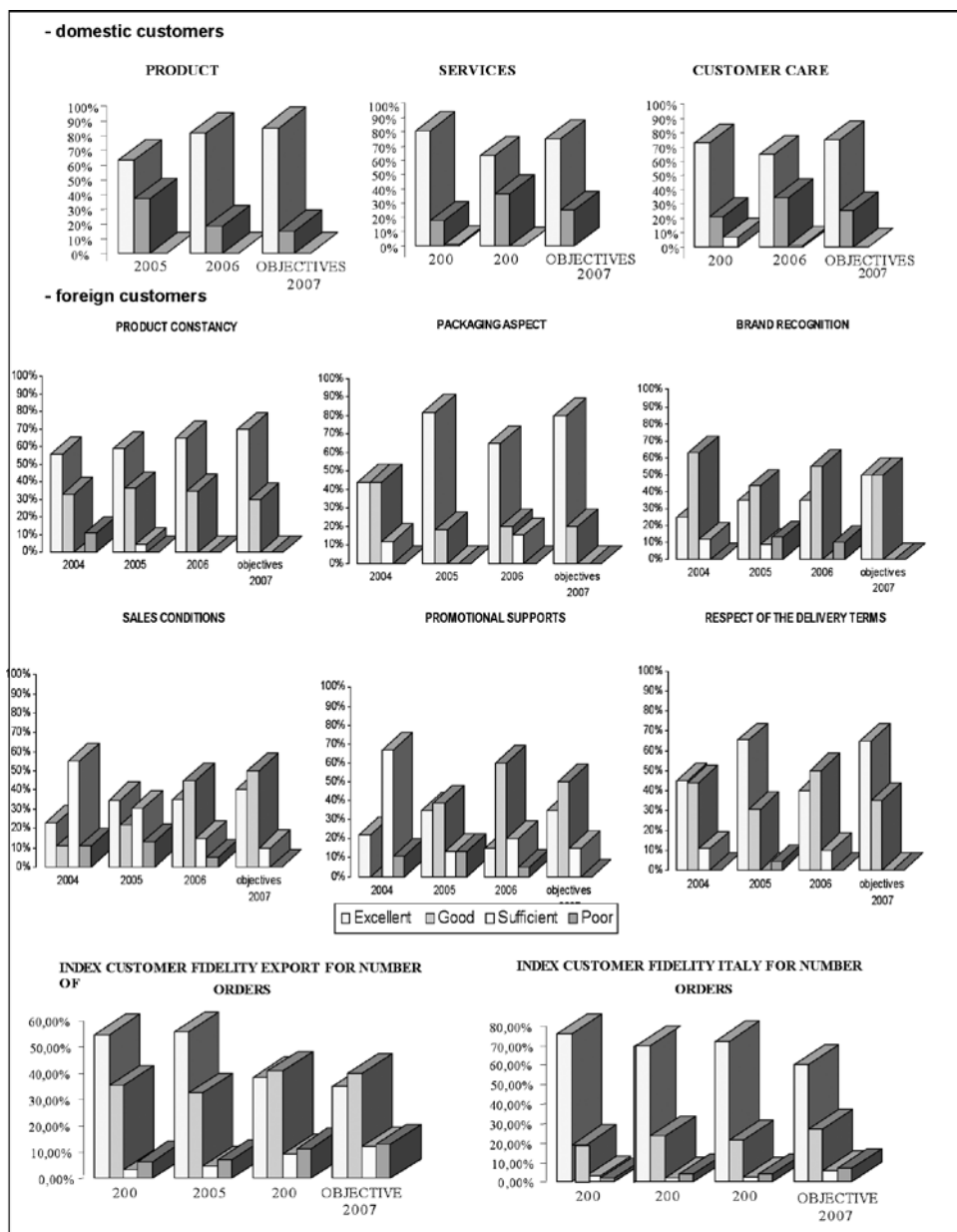
Villa Massa attribuisce al cliente un ruolo centrale attorno al quale ruotano tutte le attività aziendali e le relazioni instaurate con i diversi stakeholder. L'orientamento al cliente è un obiettivo compreso e condiviso da tutti i dipendenti, è inserito nei processi decisionali ed operativi ed è sottoposto ad un rigoroso controllo e monitoraggio. L'organizzazione si adopera per conoscere le attese dei clienti, per soddisfarle e superarle, impegnandosi a reagire con prontezza ed efficacia in caso di disfunzioni. La stessa adozione di una logica relazionale nell'ambito dell'intero processo della filiera ha il suo fondamento nell'obiettivo di accrescere la capacità dell'impresa di generare valore con i clienti intermedi per i consumatori finali.

Le pratiche per il coinvolgimento del cliente in generale sono molteplici e hanno tutte l'obiettivo di ascoltare la voce del cliente, i suoi bisogni e il suo livello di soddisfazione. L'impresa realizza diverse indagini volte a conoscere le percezioni dei clienti nazionali ed esteri. Attraverso tali misurazioni essa ha la possibilità di conoscere e valutare le sue performance e la sua capacità di perseguire gli obiettivi prefissati. Il processo di misurazione della *customer satisfaction* è in atto da diversi anni, e ha una duplice funzione: 1) monitorare la soddisfazione dei clienti; 2) suggerire le azioni per migliorare la qualità dei prodotti o servizi.

Le variabili da sottoporre al giudizio del cliente sono raggruppate in cinque macro-aree: *informazioni* (comunicazione; tempestività di risposta; iniziative informative); *prodotti* (affidabilità; genuinità; tipicità; varietà dei prodotti); *confezione* (etichetta; imballaggio); *marketing* (riconoscimento del brand; rapporto prezzo / qualità; quantità e qualità del materiale promozionale); *logistica* (tempi di consegna; rispetto dei termini; documenti).

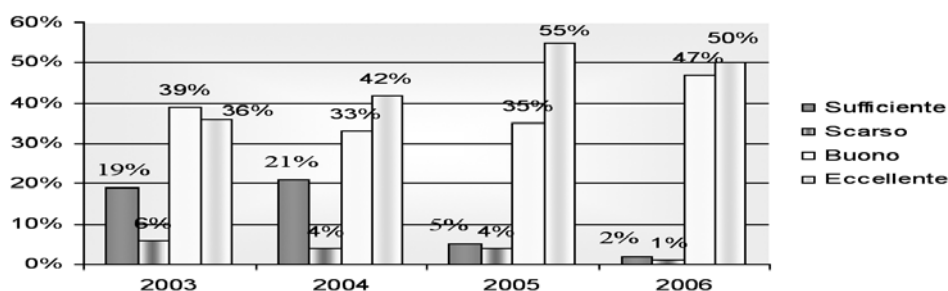
Nella figura 10 si riportano a titolo esemplificativo alcuni dati per i clienti-distributori presentati nel *qualification file* relativo alla partecipazione al premio EEA. Con riferimento ai clienti nazionali si riportano le misure relative alla qualità del prodotto, alla qualità dei servizi e al *customer care*; invece per il mercato estero, la *costancy* del prodotto, il packaging, il riconoscimento del brand (su cui l'impresa sta investendo molto), le condizioni di vendita, i supporti promozionali e la consegna. Risultati particolarmente positivi sono quelli legati alla fedeltà, in termini di numero di ordini, frequenza, ed anche relativi ai contatti e ai reclami.

Fig. 10 – Alcuni dati sulla soddisfazione dei clienti



Analizzando i risultati derivanti dalle indagini di Customer Satisfaction estere condotte dal 2003 al 2006 (cfr. fig. 11) si può notare come negli anni grazie all'impegno costante di tutta l'azienda nel perseguimento della missione e visione aziendale, non solo sono migliorati i livelli di soddisfazione dei clienti, ma è aumentato anche il numero di clienti che rispondono ai questionari: dal 15% registrato nel 2003 si è giunti nel 2006 ad un tasso di risposte pari al 57%.

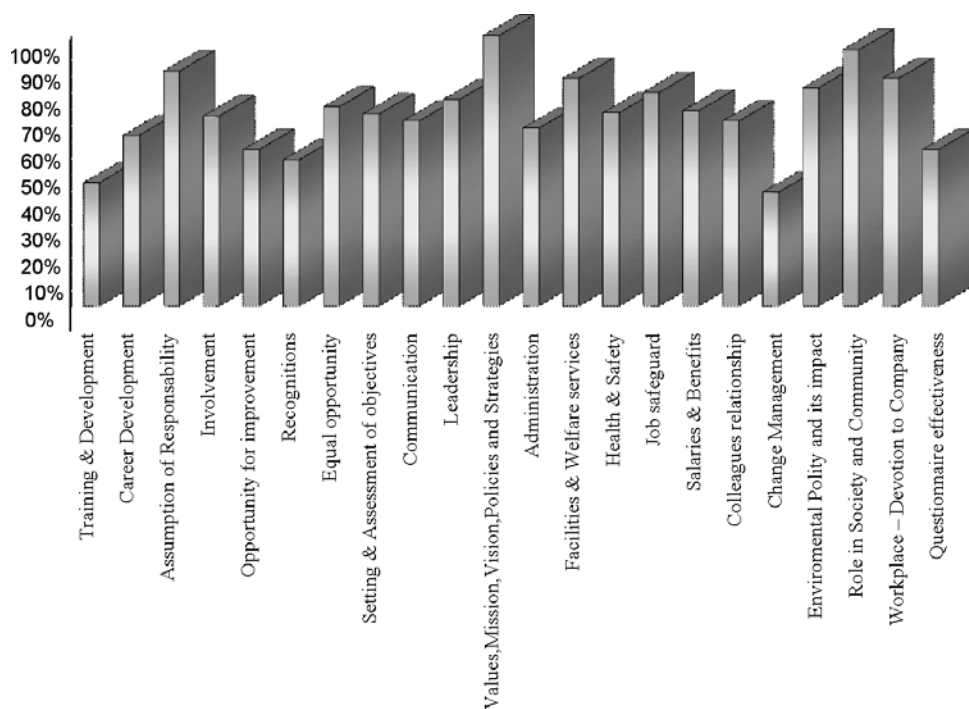
Fig. 11- La soddisfazione dei clienti esteri.



9.2. Risultati relativi al personale

In Villa Massa l'orientamento alla valorizzazione delle risorse umane rappresenta una scelta consapevole e perseguita attraverso un approccio scientifico alla valutazione del potenziale umano e all'analisi del suo livello di soddisfazione. Indagini ad hoc vengono condotte ogni anno per misurare le attese dei dipendenti sia per quanto attiene ad esigenze di crescita personali (economiche e formative) sia per quanto riguarda l'immagine che essi hanno dell'impresa e la condivisione dei suoi obiettivi. A titolo esemplificativo i risultati dell'indagine condotta nel 2006 hanno evidenziato l'elevata percezione della missione e della visione aziendale congiuntamente alla posizione di rilievo occupata dall'impresa nella società e comunità di riferimento. Più contenuto il giudizio di soddisfazione in merito alla formazione; valutazione che evidenzia la forte propensione dei dipendenti aziendali al miglioramento e alla crescita delle proprie competenze (cfr. fig. 12).

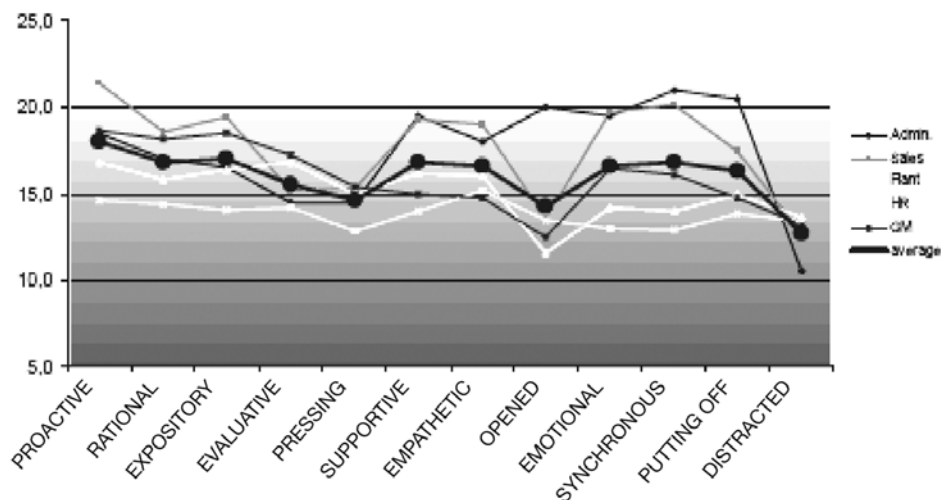
Fig. 12 - La soddisfazione dei dipendenti



Quale moderna organizzazione tesa all'apprendimento e alla conoscenza, Villa Massa, basa la propria gestione sulla piena responsabilità di ogni singolo individuo nel conseguimento degli obiettivi personali. Ad ogni responsabile è affidato il compito di monitorare il grado di competenze raggiunto dalle persone presenti nelle diverse aree aziendali ad ogni livello della struttura organizzativa e di valutare l'efficacia delle diverse attività formative ad essi destinate. I leader, inoltre, sono coinvolti anche nel processo di self-assesment, condotto attraverso un questionario anonimo somministrato ai propri dipendenti teso a valutare il loro comportamento rispetto ad alcuni attributi ritenuti più importanti nel qualificare lo stile di leadership.

L'ultima indagine condotta nel 2006 evidenzia nella media tra le diverse aree aziendali una leadership orientata da un atteggiamento proattivo e di empatia nei confronti dei dipendenti (cfr. fig. 13).

Fig. 13- La valutazione dei leaders



9.3. Risultati relativi alla società

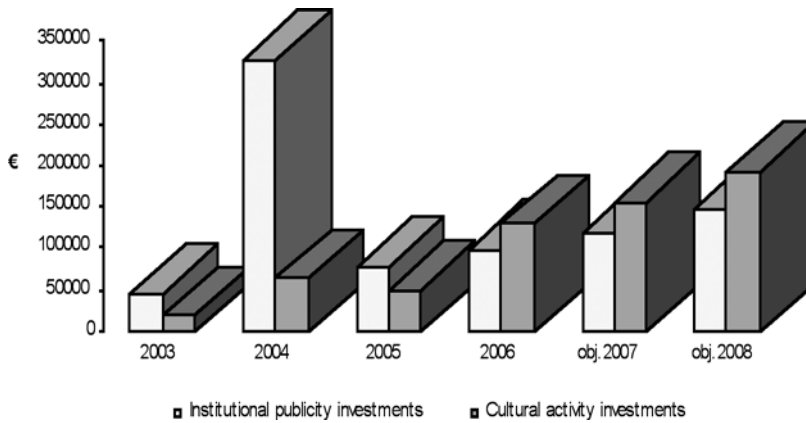
“L’eccellenza consiste nel superare i requisiti normativi minimi dell’ambiente sociale nel quale l’organizzazione opera e nello sforzarsi di comprendere le attese degli stakeholder sociali e di rispondervi adeguatamente” (EFQM, 2008). Nel realizzare tale obiettivo le organizzazioni eccellenti adottano un approccio altamente etico, rendendosi trasparenti e responsabili della propria performance nei confronti degli stakeholder. Villa Massa attribuisce grande importanza alla responsabilità sociale e alla sostenibilità ecologica e se ne fa promotore attivo, proponendo valori e azioni adeguate: da un lato, promuove progetti di mutuo vantaggio con la società, creando un clima di fiducia con gli interlocutori, dall’altro, gestisce i rischi che possono sorgere dalle sue azioni.

Come già analizzato nel paragrafo sulle partnership, l’impresa è fortemente orientata alla società e all’ambiente entrambi come stakeholder di rilievo. L’impegno dell’azienda nei confronti della società si concretizza nello sviluppo di una serie di attività sociali e culturali volte ad ottenere uno sviluppo eticamente sostenibile. Un esempio recente è “il premio di Villa Massa”, un evento eno-gastronomico internazionale di grande richiamo organizzato a Sorrento.

Villa Massa non effettua tuttavia interventi spot, ma a partire dal 2003, ha lanciato un nuovo progetto definito “Impresa e Cultura”, nell’ambito del quale diversi sono stati gli investimenti destinati alle attività culturali, in coerenza con la missione e la visione aziendale. Dal 2006 le spese nelle attività culturali hanno superato quelle assegnate alla comunicazione

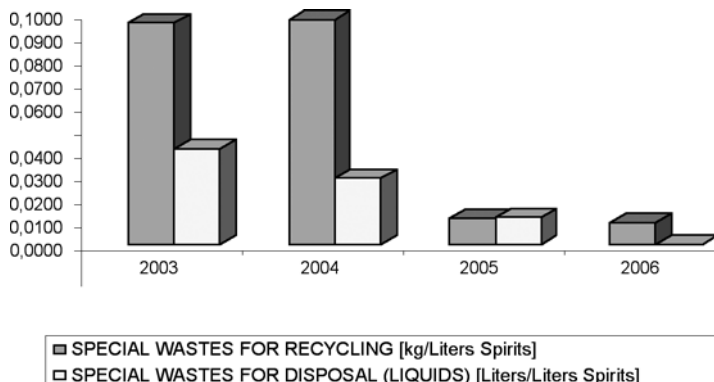
istituzionale (cfr. fig. 14). Villa Massa mira a incrementare gli investimenti in ciò che essa definisce "il sistema della cultura" per meglio qualificare e distinguere la sua offerta commerciale. I dati economici confermano la validità del progetto: gli investimenti nelle attività culturali contribuiscono ai risultati di business, impiegando risorse solitamente destinate alla pubblicità tradizionale. E' convinzione del management che gli investimenti in tale progetto abbiano aumentato la competitività aziendale.

Fig. 14- Investimenti in pubblicità e in attività culturali



Villa Massa non solo promuove progetti culturali ma pone grande attenzione ai fattori ambientali, sforzandosi di gestire e minimizzare qualsiasi genere scarto, compresi i rifiuti speciali. L'impresa costruisce diversi indicatori per misurare il suo impegno in tale direzione. La figura 15 è un esempio.

Fig. 15- Rifiuti speciali



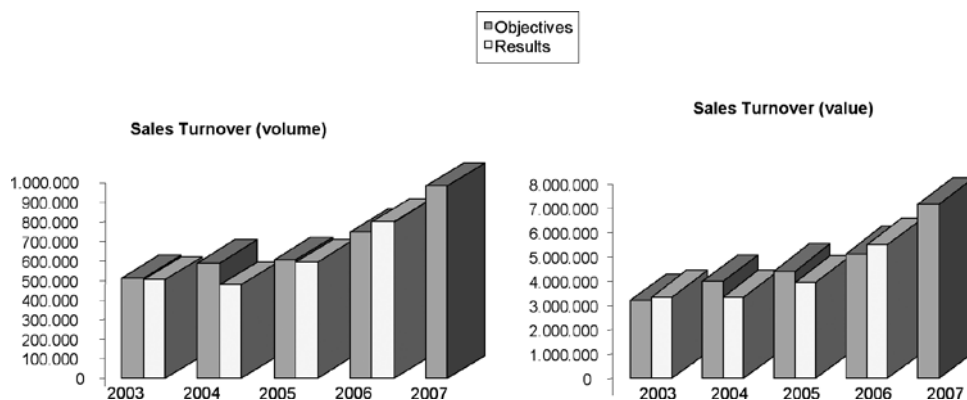
9.4. Risultati chiave di performance

L'orientamento all'eccellenza di Villa Massa si completa con l'implementazione sistemica e periodica di una diffusa attività di audit. I risultati riguardanti l'intera azienda e i più importanti processi aziendali sono costantemente monitorati così come sono definite specifiche misure di intervento in funzione dei diversi gap individuati e valutata l'efficacia delle azioni correttive poste in essere.

L'impresa, infatti, ritiene che i rischi devono essere identificati sulla base di misure della performance affidabili e gestiti efficacemente attraverso scelte ponderate e opportunamente vagliate. Attraverso l'applicazione sistematica del ciclo PDCA l'impresa nel corso degli anni è riuscita a conseguire un maggiore allineamento tra obiettivi-risultati di vendita e un costante miglioramento degli altri principali indicatori economici-finanziari.

Come risulta dalla figura successiva, a partire dal 2005, l'incremento delle vendite è risultato in linea sostanziale con gli obiettivi prefissati e, nel 2006, ha raggiunto un valore addirittura superiore.

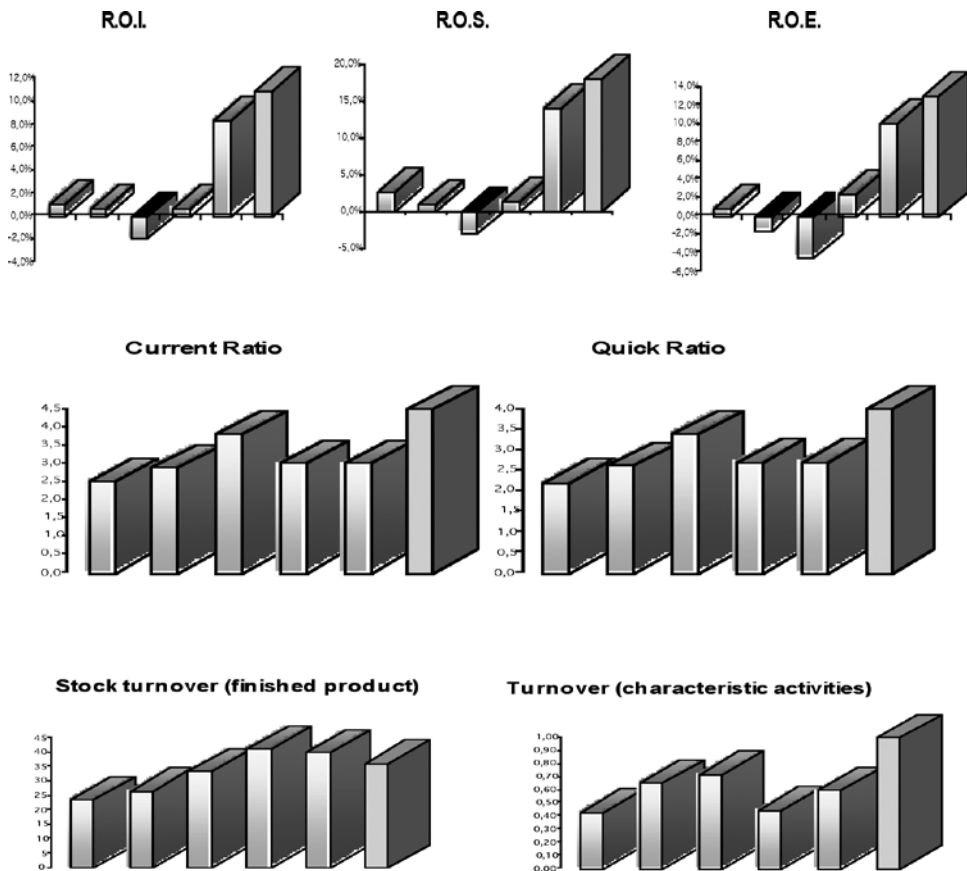
Fig. 16- Raffronti obiettivi-risultati di vendita



Tale successo è stato perseguito grazie ad un'azione di rilancio strategico resa necessaria a seguito del manifestarsi di un grave crisi nel biennio 2003/2004. Il piano di rilancio, supportato da un'attenta analisi dei principali indicatori economico-finanziari, ha individuato specifici obiettivi di investimento. Questi ultimi hanno riguardato in particolare l'advertising, la comunicazione, l'internazionalizzazione e il miglioramento del processo produttivo.

A fronte degli investimenti realizzati nel 2006 si assiste ad un notevole miglioramento di tutti i principali indicatori economici- ROI , ROS e ROE, in concomitanza ad una sostanziale tenuta degli indicatori di liquidità e al recupero di efficienza del ciclo operativo evidenziato dalla riduzione del tasso di rotazione delle scorte e da un aumento di quello delle attività (cfr. fig. 17).

Fig. 17- Principali risultati economico-finanziari



10. Le sfide strategiche

La vincita del premio EEA rappresenta non solo il raggiungimento di un traguardo e certamente non è la conclusione di un percorso, ma è la conferma del valore del TQM come approccio manageriale che guida all'eccellenza e va inteso come stimolo per l'ulteriore miglioramento.

Il prossimo futuro vede Villa Massa impegnata su nuove sfide tanto sul fronte dell'internazionalizzazione che su quello dell'innovazione.

Il top management ha piena consapevolezza che l'ulteriore crescita deve avvenire principalmente in ambito internazionale. Obiettivo strategico prioritario già in fase di pianificazione è il rafforzamento e l'ampliamento della presenza estera tramite lo sviluppo di partnership internazionali per la distribuzione: l'impresa vuole raggiungere in breve i 3 milioni di litri di limoncello. La strategia di Villa Massa è tesa all'affermazione della marca a livello internazionale, posizionando il prodotto nel segmento premium: occorre far conoscere i prodotti Villa Massa al consumatore estero tramite una forte attività di advertising. In dettaglio, le strategie di penetrazione dei mercati esteri saranno implementate tramite la partecipazione alle più importanti fiere Food & Beverages e la sponsorizzazione di eventi culturali e sportivi.

L'attività innovativa occupa un posto centrale nelle strategie aziendali, in quanto "fare eccellenza" per Villa Massa vuol dire soprattutto migliorarsi, e il processo di miglioramento continuo comporta un'innovazione continua:

- *sulle materie prime*, cercando di ridurre l'impatto ambientale, e quindi utilizzando materia "di ottima qualità" il più possibile,
- *sui prodotti*, l'impiego delle materie prime porta a realizzare nuovi prodotti come il già realizzato "Dstill", primo distillato di limoni, e il "Lemon glacé" in fase di sviluppo,
- *sul processo produttivo*, perfezionando il sistema tecnologico,
- *nella comunicazione*, il sito internet dell'azienda, redatto in quattro lingue, aggiorna i clienti e la stampa sulle ultime notizie e novità, e grazie alla sezione dedicata all'e-commerce permette l'acquisto dei prodotti. L'innovazione in tale ambito è inoltre legata alla promozione del contesto ambientale dove l'azienda è ubicata.

Agli obiettivi strategici appena analizzati se ne affiancano altri, quali: l'ulteriore valorizzazione delle risorse umane con lo sviluppo di un adeguato sistema di ricompense e l'apertura di un nuovo stabilimento.

Considerazioni conclusive

Il lavoro si è posto l'obiettivo di analizzare un'esperienza di crescita aziendale qualitativa (risorse e valore) e anche quantitativa (addetti, fatturato): quello che può essere definito un caso di successo e che per usare le parole di Peters (1985) rappresenta "un'impresa in cerca dell'eccellenza".

L'analisi del caso Villa Massa è esemplificativo di un'impresa nella quale la qualità è un modo di essere ed il Total Quality Management un modello culturale orientato al mercato, al business e a tutti gli stakeholder (Mele, 2007). Con riferimento all'orientamento alla qualità (in termini di cultura e di prassi operative) si può senza dubbio affermare che Villa Massa rientra nella categoria dei "creatori di valore" (Colurcio, Mele, 2005): applica il TQM con un focus su tutti gli stakeholder e concepisce la qualità in termini di creazione di valore per tutti i portatori di interesse secondo un'ottica di rete. La qualità è una visione, un paradigma, un *value framework* (Dale, Lacelles, 1997) che forgia la cultura organizzativa. L'implementazione del TQM è in uno stadio di maturità elevato:

- la strategia di creazione di valore è l'essenza della strategia aziendale;
- l'ampio ricorso alla partnership con gli stakeholder;
- il commitment personale nei confronti della qualità da parte di tutti gli uomini.
- la porsi obiettivi di eccellenza nello svolgimento delle performance.

La vittoria del EEA è un segno tangibile dell'impegno dell'azienda nel suo percorso di miglioramento continuo verso la qualità e l'eccellenza. Sifatto premio è considerato il più prestigioso riconoscimento alla business excellence e il modello EFQM è un framework di management che rappresenta la punta evoluta del TQM. Villa Massa ben interpreta tale modello e lo integra con quello delle norme realizzando un percorso di eccellenza intesa come "pratica outstanding nel gestire l'organizzazione e raggiungere i risultati".

L'azione di Villa Massa si muove tra il rispetto dell'ambiente e dell'etica aziendale, rendendosi trasparente e responsabile delle proprie performance, aperta al dialogo e al confronto con gli stakeholder, consapevole che il miglioramento non dipende solo da se stessi, ma da tutti gli interlocutori con cui si intessono relazioni. Per l'azienda il riconoscimento dell'EEA non va solo a se stessa, ma ad una filiera agro-alimentare rispettosa dell'ambiente e che punta all'eccellenza internazionale. I punti di forza di questa filiera sono: la partnership, l'orientamento alla clientela, il gioco di squadra. L'ottica win-win prevale e trionfa, riuscendo realmente gli attori a co-creare valore nel e per il network, grazie alla condivisione del sistema di valori da cui hanno origine attese e comportamenti umani (Stampacchia, 2007).

In tal modo la crescita aziendale non avviene secondo i dettami classi-

ci dell'economia, ma secondo una prospettiva cognitiva-relazionale, dove l'eterogeneità e la complementarità delle risorse costituiscono il presupposto all'interazione tra imprese attraverso cui accedere ad un più ampio e più ricco patrimonio di conoscenze e di relazioni, incrementando la capacità di creare valore.

*Cristina Mele e Tiziana Russo Spena
Dip. di Economia Aziendale
"Università degli Studi di Napoli "Federico II"
crimele@unina.it; russospe@unina.it*

Bibliografia

- Amin A. (1989), *Specializzazione flessibili e e piccole imprese in Italia: miti e realtà*, Piccola imprese, n. 3.
- Calafati A., (2005), "La competitività delle imprese: un quadro teorico di riferimento", in *Le piccole e medie imprese nell'economia italiana, Rapporto 2005* Istituto Tagliacarne, Roma.
- Cavalieri E. (1981), *Sul tema della dimensione d'impresa*, Edizioni Kappa, Roma
- Colurcio M- Mele C. (2005), *Management della Qualità*, McGraw-Hill, Milano.
- Colurcio M., Russo Spena T. (2007), *Conoscenza ed innovazione: driver di crescita aziendale in un settore tradizionale. Il caso Rago Group*, XII Convegno Aidea Giovani "La crescita aziendale" Università degli studi Magna Grascia, Catanzaro.
- Combe I.A., Botschen G., (2004) "Strategy paradigms for the management of quality: dealing with complexity", *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 5/6, pp.500-523.
- Compagno C., (2003), *"Piccole e medie imprese in transizione"*, Utet, Torino.
- Conti T., (2004) *Qualità: un'occasione perduta?*, Etas, Milano.
- Cortesi a., Alberi F , Salvato c. (2004), *Le piccole imprese: struttura gestione, percorsi evolutivi*, Carocci, Roma.
- Dean J.W. Bowen B.E. (1994) "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development", *Academy of Management Review* Vol 19 No 3, pp. 392 – 418.
- Deming w. E. (1986), *Out of crisis, quality, productivity and competitive position*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Denzin N., Lincoln, Y.S. (eds.) (1998), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, Thousand Oaks: Sage.
- Di Bernardo B. (1990), *Le dimensioni d'impresa: scala scopo varietà*, Franco Angeli, Milano.
- Drucker P., (1976) *Management*, Etas, Milano.
- Eisenhardt K., (1989), *Building theory form case study research*, *Academy of management review*, vol. 14, n. 4.
- Fanelli A., (1999) "La qualità totale è morta? Alla ricerca di un capro espiatorio", *Economia & Management*, 2: 65-71.
- Grant R.M., Shani R., Krishnan R. (1994) "TQM's Challenge to Management Theory and Practice", *Sloan Management Review*, Winter.
- Gummesson, E. (2000), *Qualitative Methods in Management Research*, Sage, Thousand Oaks, CA (revised second edition).
- Hackman, J. R., Wageman, R. (1995) "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues", *Administrative Science Quarterly*, No. 40, pp. 309 – 342.
- Mele C., (2003) *Marketing e qualità nell'impresa che crea valore*, Cedam, Padova.
- Mele C., (2004) "Il Quality Management", *De Qualitate*, gennaio.
- Mele C., (2007) "The synergic relationship between TQM and marketing in creating customer value", *Managing Service Quality*, 17(3).
- Mele C., Colurcio M, (2006), "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol 23, No. 5.
- Merli G., Biroli M., (1996), *Organizzazione e gestione per processi*, Isedi, Torino.
- Nanut V. (1984), *Modelli dimensionali d'impresa e sistemi industriali*, Giuffrè Milano.
- Perry, C. (1998), *Process of a case study methodology for postgraduate research in marketing*, *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 9/10, pp. 785-802
- Peters T., (1985) *In cerca dell'eccellenza*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Reed R., Lemak D., Mero N.P., (2000) "Total quality management and sustainable competitive advantage", *Journal of Quality Management*, 5, pp. 5-26.
- Rullani E., (1990) "Il puzzle della qualità", in *Economia e politica industriale*, 68.
- Sousa R., Voss C.A., (2002) "Quality management re-visited: a reflective review and

agenda for future research" 20, pp. 91-109.

Stampacchia P., Colurcio M., Mele C. (2002) "The real contribute of TQM to business management: a trigger for innovation, business excellence and value creation", *Proceedings "The 7th World Congress for TQM. Business Excellence: Make it happen "*, Verona, 25-27 June.

Stampacchia P., Mele C., Russo Spena T., *Il governo della crescita internazionale in una PMI familiare. Il Caso H&B*. Paper presentato al Convegno AIDEA "Family Business e processi di internazionalizzazione", 18-19 ottobre, Milano

Yin, R., (1994). *Case Study Research*, Thousand Oaks:Sage, Second Edition

Riassunto

Lo sviluppo delle Piccole Imprese non si identifica esclusivamente con la crescita dimensionale descritta attraverso i tradizionali parametri strutturali (addetti) e/o economici (fatturato) ma può essere meglio definito sulla base di diversi indicatori in grado di coglierne il miglioramento qualitativo.

La prospettiva qualitativa alla crescita aziendale sposta il focus di analisi sull'esistenza di condizioni di eccellenza dell'impresa relativamente ai mercati, ai prodotti, ai processi ed al suo più ampio sistema relazionale di riferimento. In una siffatta prospettiva l'applicazione di metodologie più direttamente riferibili al movimento culturale della Qualità Totale (TQM) rappresenta un valido approccio alla lettura dei percorsi di crescita aziendale.

L'articolo propone l'analisi di un'esperienza di crescita aziendale conseguita attraverso l'adozione del TQM. La realtà indagata è una Piccola Impresa operante nel business dei liquori alcolici – Villa Massa - vincitrice della l'EEA 2007, uno dei più prestigiosi riconoscimenti europei in tema di "business excellence". L'impegno di Villa Massa nei confronti del TQM viene analizzato ripercorrendo i nove criteri del modello EFQM. L'orientamento alla qualità sia in termini di cultura sia di prassi operative configura l'impresa quale "creatore di valore": l'impresa applica il TQM con un focus su tutti gli stakeholder e concepisce la qualità in termini di creazione di valore secondo un'ottica di rete.

Abstract

Small enterprises' development is not correlated only to a dimensional growth, described by traditional structural (employees) or economic (revenue) parameters, but it can be better defined by several indicators, able to grasp a qualitative improvement.

The qualitative perspective about firm's growth moves the focus of analysis on the existence of excellence conditions with reference to markets, products, processes and networks. In this perspective the application of methodologies linked to the cultural movement of Total Quality Management (TQM) is a valid approach to understand business growth patterns.

The article analyses an experience of business growth, obtained through TQM adoption. A case study was carried out on a small enterprise, producing liquors – Villa Massa – winner of the European Excellence Award in 2007, one of the most prestigious European awards.

Villa Massa's commitment towards TQM is analysed through the nine criterias of EFQM model.

The quality orientation integrating both cultural and operational aspects sets up the firm as value creator. Villa Massa puts into practice TQM focusing on all the firm's stakeholders and conceiving quality as a value creating process in a network view.

Parole chiave (Keywords): Qualità Totale, EFQM, crescita aziendale, eccellenza (Total quality, EFQM, firm's growth, excellence)

Jel Classification: M19