

NATUZZI

Ovvero i più grandi artigiani del mondo

Dati di sintesi

La storia, l'organizzazione e le scelte strategiche del gruppo

Fattori di successo ed elementi del vantaggio competitivo

La gestione delle risorse umane

Le strategie per l'anno duemila (intervista di Pasquale Natuzzi a CAPITAL)

Dati di Sintesi

Il Gruppo Natuzzi, dal 1959, progetta, produce e vende mobili imbottiti classici e contemporanei. Al 30/12/1997 conta 3.465 dipendenti con una età media di 29 anni.

Alla holding "Industrie Natuzzi S.p.A.", quotata alla borsa di New York – NYSE – fanno capo 20 stabilimenti di produzione di salotti e di materie prime, tutti ubicati in Italia. Le società del gruppo controllano il 92% delle materie prime e semi-lavorati necessari e la quasi totalità dei servizi utilizzati. La produzione (circa 430 modelli in oltre 300 diverse tipologie di pelle e tessuti) avviene per "commesse" e avvalendosi delle tecniche del just-in-time.

Oltre il 95% del fatturato (circa 1.063 miliardi di lire nel 1997) riguarda il mercato estero. Vende in 140 paesi in tutti e cinque i continenti. In Italia vende i suoi prodotti con il proprio marchio in franchising "Divani & Divani". Natuzzi è leader in Italia nel settore del mobile, leader mondiale nel settore del mobile imbottito in pelle (12%); leader per quote di mercato: USA 20%, Europa 3.5%.

Il servizio di assistenza ai clienti e a tutta la rete di vendita è gestito dalla Nagest e dalla Natuzzi Trade Service (Santeramo in Colle, Bari), dalla Natuzzi Americas (North Carolina, USA); dalla Natuzzi Pacific (Sidney, Australia).

La storia, l'organizzazione e le scelte strategiche del Gruppo

Il gruppo Natuzzi è leader mondiale nella produzione e commercializzazione del salotto in pelle, conseguendo un risultato pressoché rivoluzionario: l'industrializzazione di un prodotto artigianale quale il salotto. Nonostante la crescente standardizzazione dell'attività produttiva la componente artigianale rimane tuttora fondamentale nell'azienda, richiedendo l'apporto creativo di manodopera particolarmente esperta, e la valorizzazione e la centralità del fattore umano. Tali valori costituiscono uno dei principali punti di forza dell'azienda e ne caratterizzano la storia di perenne ascesa verso il successo.

Le vicende del gruppo sono strettamente legate alla personalità e alle esperienze del suo fondatore, Pasquale Natuzzi, che animato da una grande dedizione al lavoro, ha superato le numerose difficoltà incontrate dal 1959, data a cui risale il primo tentativo di avvio dell'attività. L'azienda era allora un piccolo laboratorio artigianale che produceva salotti; questo primo tentativo terminò dopo pochi anni, allorché dal 1962 al 1967 l'imprenditore si dedicò ad un'attività di commercializzazione di mobili che gli fornì l'occasione di maturare una notevole esperienza nel campo della distribuzione. Soltanto nel 1972 venne ripresa l'attività produttiva di salotti prevalentemente in tessuto con l'apertura di un'azienda che nel giro di due soli anni vide aumentare il numero di addetti da tre a sessanta nonostante un violento incendio distrusse lo stabilimento originario di Matera comportando il trasferimento a Santeramo in Colle dell'attività produttiva.

L'espansione iniziale dell'azienda fu favorito dallo sviluppo della domanda nei paesi mediorientali incentivata dall'aumento delle disponibilità liquide di questi in seguito al primo shock petrolifero, in un contesto economico italiano caratterizzato da forte inflazione e da un sistema distributivo arretrato.

Nel contempo, l'aumento delle dimensioni dell'azienda, che causava la crescita dei costi fissi, rese necessario l'aumento dei volumi di vendita. Di conseguenza, Natuzzi ritenne opportuno puntare ad altri mercati di sbocco cogliendo l'occasione della fiera di Colonia per volgere la sua attenzione verso i mercati europei.

Grazie a questa opportunità e all'orientamento verso i divani in pelle (che costituivano fino ad allora il 10% della produzione Natuzzi, quella a maggiore valore aggiunto) l'azienda può penetrare nei mercati del nord e centro Europa dando così inizio ad un processo di crescita che si prolungherà negli anni a venire. In quel periodo Natuzzi seppe assecondare con molta abilità lo sviluppo della grande distribuzione, specie di quella specializzata nel mobile imbottito che riconosceva nell'azienda di Santeramo una grande capacità di adattamento alle sue richieste e una fortissima competitività. Nel 1981 tutta la produzione venne concentrata sui divani in pelle, che non solo consentivano margini remunerativi, ma richiedevano una gestione meno onerosa e complessa di quelli in tessuto, vincolati all'esigenza di rinnovare continuamente le collezioni dei tessuti.

La svolta che avrebbe portato allo sviluppo vertiginoso delle vendite e alla conquista di una posizione di primissimo piano in ambito mondiale tra i produttori di imbottito si attuò nel 1981 quando Natuzzi ebbe l'occasione di verificare l'offerta di mobili imbottiti negli Stati Uniti e constatare come questi fossero piuttosto rari e costosi. Tramite una delle più importanti catene di department store, Macy's, ha inizio negli States la vendita dei divani in pelle di Natuzzi a prezzi competitivi riscontrando un successo incredibile¹.

Il vorticoso aumento della domanda negli Stati Uniti consentì di non avvertire minimamente la contrazione delle vendite in Europa, e anzi di far registrare un incremento di fatturato.

Raggiunto il predominio del mercato nordamericano, Natuzzi, nell'intento di trovare nuove occasioni di crescita, ha di nuovo rivolto le sue attenzioni a quello europeo e in particolare a quello italiano dove nel 1992 ha creato una catena di negozi in franchising, con il marchio "Divani & Divani", che vendono in esclusiva i suoi prodotti. Nel maggio del 1993, a suggello dei suoi successi, la Natuzzi è arrivata alla quotazione alla New York Stock Exchange.

Attualmente il gruppo, leader mondiale nella produzione e commercializzazione di salotti in pelle e tessuti, destinati questi ultimi al segmento medio-alto del mercato, comprende venti società (dieci di lavorazione

delle materie prime e assemblaggio, sei di distribuzione, quattro di servizi per il gruppo). Si tratta di un'azienda fortemente integrata verticalmente a monte e a valle con un sistema produttivo efficiente, programmato in ogni singola fase sul modello della produzione just-in-time.

Le aziende del gruppo (come anche i terzisti cui l'azienda si rivolge) sono prevalentemente collocate nella zona al confine tra Puglia e Basilicata, dove è sorto un vero e proprio distretto industriale specializzato nella produzione di imbottiti. Sintomatico della produttività del distretto e del successo dell'azienda è il fatturato che ha raggiunto i 1.063 miliardi di lire nel 1997 (+ 24.4% rispetto al 1996), mentre l'utile netto ha toccato i 104 miliardi di lire, in flessione del 12% a causa di una minore contribuzione derivante dalla gestione finanziaria e dall'inasprimento fiscale.

Alla catena di franchising se ne aggiungeranno altre due dedicate a segmenti diversi del settore. Purtroppo però, l'attuale situazione logistica del gruppo frammentato in oltre 80 tra fabbriche e depositi non consente di aumentare la produzione e potrebbe provocare diseconomie di scala. Di qui nasce l'idea di concentrare la produzione in un unico stabilimento secondo il progetto "Natuzzi 2000".

Il progetto "Natuzzi 2000" prende avvio da un inaspettato incremento degli ordini avvenuto nella primavera del 1996, che provocò l'allungamento del tempo di evasione degli ordinativi da una media di 8 settimane (12 per gli Stati Uniti) a 6 mesi. L'ambizioso progetto di espansione consiste nella costruzione di tre nuovi stabilimenti di produzione (uno a lesce e due a Matera) che permetteranno a Natuzzi di raddoppiare la capacità produttiva entro il 2002, portandola a 20.000 posti realizzati ogni giorno. L'investimento maggiore riguarda lo stabilimento di lesce, acquistato nel 1996, che raggiungerà i 90.000 mq di estensione, concentrando fasi del ciclo produttivo effettuate in precedenza in venti diverse località. Il progetto "Natuzzi 2000", che prevede l'assunzione di oltre duemila nuove risorse, è stato finanziato solo in parte dallo Stato (nella misura del 40% su un totale di 550 miliardi di lire), e costituisce il primo episodio di ricorso a fondi pubblici accettato da Pasquale Natuzzi.

¹ Il primo lotto di cento divani fu venduto a Macy's al prezzo di \$ 445, i quali furono offerti alla clientela

La macro struttura organizzativa del gruppo è di tipo funzionale (divisione del lavoro per competenza specialistica) ed è costituita da funzioni con compiti che hanno un impatto diretto sul risultato finale del gruppo (Produzione, Vendite, ecc.) e da funzioni volte ad assicurare le attività di supporto e di servizio.

La struttura si articola su tre livelli gerarchici significativi. Il primo livello è rappresentato dalla Direzione Generale che definisce la strategia, fissa gli obiettivi di medio-lungo termine, determina entità e qualità degli investimenti. La Direzione Generale si avvale per il coordinamento strategico operativo di due Condirezioni Generali (Gestione Tecnica e Commerciale logistica) che coordinano ed indirizzano le Aree Funzionali di competenza, garantendo il raggiungimento degli obiettivi attribuiti e la coerenza della programmazione operativa delle singole funzioni alla strategia globale aziendale.

Il secondo livello gerarchico è rappresentato dalle singole Direzioni identificate in relazione alle principali aree funzionali aziendali. A tali presidi funzionali è demandata la responsabilità di tradurre in programmazione operativa gli obiettivi strategici formalizzati dalla Direzione Generale. La struttura organizzativa adottata dalle singole direzioni varia in funzione delle diverse tipologie di specializzazione richiesta agli addetti.

Ogni Direzione Funzionale realizza la propria programmazione e consegue i propri obiettivi coordinando le unità organizzative cui è affidata la responsabilità di realizzare le attività previste nei piani operativi di ogni singola Direzione Funzionale.

Fattori di successo ed elementi del vantaggio competitivo del gruppo

Natuzzi

Le tecnologie del settore dei mobili imbottiti sono molto semplici e antiche e vantano una lunga tradizione in Italia, cosa che ha favorito lo sviluppo di quest'industria e l'ampio successo di cui tuttora gode in tutto il mondo. Di regola il processo produttivo consiste nella fabbricazione dei componenti (le scocche in legno che costituiscono l'intelaiatura del mobile, l'imbottitura in materiale

chimico o in piume d'oca, il rivestimento in pelle o in tessuto, i meccanismi interni – generalmente in metallo) e nel loro assemblaggio. La gran parte dei produttori di mobili imbottiti effettuano solo l'assemblaggio finale, procurandosi i semilavorati dai subfornitori. Il loro successo è attribuibile alla frammentazione produttiva, alla piccola dimensione delle aziende, alla specializzazione per fasi del processo e al diffuso ricorso al terzismo che rende più flessibili le aziende alle modifiche nei volumi di produzione e nei mix.

Natuzzi si pone quindi come un caso anomalo rispetto al panorama produttivo italiano, dato che rappresenta una delle pochissime aziende integrate verticalmente quasi nella sua totalità, continuando ciononostante a conservare una notevole flessibilità produttiva. Considerando anche il fatto che l'attività produttiva è localizzata prevalentemente al sud, in una zona particolarmente povera di infrastrutture e con una domanda limitata data la povertà economica della popolazione, e considerato anche che la Natuzzi non si è nemmeno avvalsa, come la maggior parte delle aziende italiane del mobile hanno fatto, dei vantaggi connessi al "made in Italy", il caso Natuzzi risulta ancora più anomalo. Qual è allora il reale segreto del suo successo?

Lo sviluppo non può essere attribuito a particolari progressi tecnologici: l'adozione di materiali sintetici per le imbottiture – il poliuretano – ha rappresentato inizialmente una svolta in termini di costi minori e di caratteristiche di morbidezza che conferiscono al prodotto, ma si tratta ormai di una tecnologia ampiamente diffusa. Lo sviluppo non può nemmeno essere attribuito alla sola capacità di proporre modelli ad alto contenuto estetico e di design, data la forte presenza nel settore di fenomeni di imitazione: chi presenta un modello di successo non ha in pratica nessun mezzo per impedire che esso sia rapidamente riprodotto dai suoi concorrenti. Pertanto il vero fattore di successo sta nel rinnovo continuo e completo delle gamme, in linea con le tendenze della moda. Infatti anche nel settore degli imbottiti si sta diffondendo l'abitudine dei consumatori di rinnovare il salotto con una certa frequenza seguendo i dettami della moda. Il salotto era un tempo un oggetto di lusso destinato a durare tutta la vita e a trasmettersi addirittura nel corso delle generazioni. Attualmente è invece un bene semidurevole di massa, da sostituire

periodicamente. Questo mutamento delle abitudini d'acquisto può considerarsi un merito di Pasquale Natuzzi, che è riuscito a realizzare un'offerta caratterizzata da un ottimo rapporto qualità/prezzo ed a rendere il salotto accessibile ad un'ampia fascia di consumatori. Un ruolo decisivo è stato giocato anche dall'espansione massiccia sui mercati esteri, nei quali si assisteva ad una crescente concentrazione del settore distributivo. La Natuzzi si è mostrata particolarmente capace di adattarsi alle esigenze delle grandi catene straniere.

Per garantire queste due caratteristiche essenziali dell'offerta - il rinnovo continuo delle gamme e la competitività dei prezzi - al fine di conseguire un vantaggio competitivo nel settore del mobile imbottito, risulta determinante il ruolo della struttura produttiva: è questa infatti ad assicurare la competitività del rapporto qualità/prezzo, per tutte le fasce di mercato servito, la flessibilità in rapporto sia al volume sia al mix (costituisce un fattore essenziale per un'azienda che opera a livello internazionale seguire i gusti dei diversi paesi di destinazione), infine l'affidabilità del servizio (rapidità di esecuzione degli ordini e capacità di fornire lotti di dimensioni anche molto contenute).

Innanzitutto lo sviluppo dell'azienda appare essere stato guidato da una visione strategica molto chiara, che ha puntato a raggiungere alti volumi, con una concezione globale dei mercati attenta a cogliere le opportunità ovunque si presentassero. A questo fine l'offerta si è concentrata su segmenti ben precisi, quelli che mostravano le massime possibilità di sviluppo, associate a margini relativamente elevati: da ciò è derivata la scelta di offrire prodotti di prezzi medio-basso ma qualificati dal rivestimento in pelle.

Una seconda decisione strategica molto coraggiosa, in anni di "made in Italy" imperante, è consistita nel non connotarsi come azienda italiana, adattando invece il prodotto al gusto di ciascuno dei paesi ai quali era destinato, rinunciando esplicitamente al proprio marchio come veicolo di promozione presso il cliente finale. Ciò ha permesso di realizzare un'alleanza estremamente efficace con le catene di grande distribuzione, dove queste rappresentano il principale canale di vendita dei mobili imbottiti, in quanto il marchio Natuzzi non è mai entrato in conflitto con quello del distributore. L'alleanza è stata

consolidata da un'estrema attenzione a fornire un eccellente servizio in termini di velocità, precisione e puntualità nelle consegne.

Se è vero che i principali vantaggi competitivi della Natuzzi sono rappresentati dall'ottimo rapporto qualità/prezzo, dalla capacità di adeguare il prodotto ai gusti e alle preferenze dei diversi mercati, dal costante rinnovo delle gamme e dall'ottimo livello del servizio al cliente (le reti di distributori), quali sono gli strumenti che hanno consentito di realizzare questi risultati?

Questi vantaggi sono stati conseguiti grazie ad una serie di fattori che caratterizzano la struttura produttiva del gruppo Natuzzi: innanzitutto va citata l'efficiente logistica sia interna che esterna.

Poiché i mobili imbottiti hanno dimensioni ragguardevoli e risulta particolarmente oneroso il loro trasporto, l'azienda richiedeva ai propri clienti di acquistare interi containers, praticando condizioni di favore. Ciò era possibile perché i clienti erano grandi e i loro volumi d'acquisto molto elevati. Attualmente, comunque, i containers sono destinati a clienti diversi. Le dimensioni e le forme dei prodotti sono studiate in considerazione dell'esigenza di saturare in modo ottimale lo spazio disponibile nei containers, riducendo quindi al minimo i costi di trasporto per unità spedita. I costi di trasporto incidono per il 12% e talvolta fino al 20% sul prezzo di listino, costituendo assieme al magazzino uno dei principali fattori critici dell'azienda. In proposito occorre dire che Natuzzi adotta da sempre il sistema *franco-fabbrica* che permette di fornire un servizio supplementare al cliente, oltre che di aumentare il fatturato, benché comporti dei problemi e costi aggiuntivi anche in fatto di logistica. Inoltre nei principali mercati d'esportazione, la Natuzzi opera anche come importatore attraverso le proprie società (es. Natuzzi Americas) e ciò comporta ulteriori oneri quali l'anticipazione dei duties doganali. Infine va detto che Natuzzi può vantare una posizione di forza verso i fornitori di materie prime e verso i terzisti, ma non altrettanto può dirsi nei riguardi delle agenzie di trasporto, che hanno carattere e importanza mondiali. Infatti tutto ciò sta spingendo l'azienda a considerare l'opportunità di rivedere la clausola *franco-fabbrica*.

La logistica interna è stata razionalizzata con l'obiettivo di ridurre al minimo le giacenze di semilavorati, mediante strumenti molto aggiornati per programmare la produzione in ciascuna fase di lavoro, e valendosi di tecniche simili al just-in-time per emettere gli ordini di lavoro. La riduzione dei tempi di attraversamento è stata anche favorita dalla vicinanza fisica dei terzi, dalla elevata velocità di risposta consentita dalle piccole dimensioni di costo e degli stabilimenti Natuzzi, dalla brevità delle diverse fasi del ciclo produttivo. Gli stabilimenti sono di piccole dimensioni e specializzati per fasi del ciclo produttivo, la loro collocazione geografica risponde sia a criteri di efficienza logistica, sia all'esigenza di essere presenti dove esistono particolari expertise (Arzignano e Udine per la lavorazione delle pelli). Solo di recente l'azienda ha realizzato investimenti nell'automazione di alcune lavorazioni (es. il riempimento dei cuscini) o dei trasporti interni oppure nell'adozione di strumenti avanzati di pianificazione e controllo delle attività, che rappresentano importanti innovazioni rispetto alle prassi prevalenti nel settore. Ma è soprattutto l'integrazione a monte ad assicurare la qualità e a ridurre i costi, consentendo anche una riduzione del magazzino grazie al just-in-time.

Riguardo al rapporto qualità/prezzo, un vantaggio competitivo è derivato dalla concezione profondamente innovativa del salotto in pelle, che è stato massimamente semplificato nella struttura interna (la struttura portante meno elaborata, la linea esterna conferita soprattutto mediante l'imbottitura che è meno costosa, il molleggio ottenuto tramite fasce elastiche anziché con molle d'acciaio, l'adozione di materiali d'imbottitura sintetici, molto economici e con alte proprietà ignifughe, la capacità di disegnare il prodotto in modo da ridurre al massimo gli sfridi che si generano con il taglio della pelle, che rappresenta il materiale di maggiore incidenza sul costo finale, ecc.).

Col tempo queste soluzioni sono state adottate anche dai diretti concorrenti e quindi non rappresentano un vantaggio importante: hanno tuttavia consentito di raggiungere la grande dimensione, dalla quale sono derivate nuove opportunità. Inoltre la riduzione dei costi e l'integrazione a monte hanno inciso anche positivamente sulla qualità (Natuzzi effettua in proprio la scelta

della pelli, la produzione diretta del poliuretano consente di garantire il grado di morbidezza, le proprietà ignifughe, ecc.).

La flessibilità al mix e al volume è invece assicurata dal ricorso al terzismo e dalla dimensione ridotta degli stabilimenti oltre che dai brevi tempi di attraversamento consentiti dalle caratteristiche strutturali dell'apparato produttivo e dai sistemi di controllo e di programmazione. D'altra parte l'integrazione a monte aumenta molto l'affidabilità del sistema in termini di rispetto dei tempi e delle quantità richieste. Il risultato di questa flessibilità è rappresentato dall'esistenza di circa 430 modelli in oltre 200 colorazioni, una gamma di prodotti ampiamente adattabile ai gusti del mercato.

Riguardo al servizio, una prestazione di grande rilievo è il tempo di evasione degli ordini, sempre più importante perché i clienti tendono a non tenere più un proprio magazzino. D'altra parte tutta la produzione è effettuata sul venduto, in quanto l'enorme varietà della gamma non consente di gestirla sugli stock. Natuzzi è riuscito a consolidare la propria posizione rispetto ai clienti, grazie ai rapidi tempi d'evasione degli ordini garantiti dalla capacità di reazione della struttura produttiva. Se è vero che una parte del successo di Natuzzi è da attribuire al rapporto fiduciario con le grandi catene di distribuzione, rapporto che ha permesso all'imprenditore di espandere subito il volume delle vendite, laddove il settore della distribuzione si presenta frammentato Natuzzi ha preferito integrarsi a valle mediante il franchising, che manifesta potenzialità di crescita oltre che in Italia anche in altri paesi caratterizzati da una distribuzione arretrata come la Grecia, il Portogallo, la Spagna, il Venezuela, ecc. (attualmente i negozi della catena "Divani & Divani" sono 115).

La gestione delle risorse umane nel gruppo Natuzzi

Lo scenario futuro dell'azienda prevede una vertiginosa espansione in tre direzioni: a livello geografico (nuovi mercati), a livello merceologico (differenziazione dei rivestimenti), a livello di target (fascia alta e media del mercato). Inoltre è stata prevista la concentrazione della produzione in un'unica area al fine di superare le diseconomie (specie di tipo logistico) determinate

dall'attuale frammentazione geografica dell'attività produttiva 8il progetto "Natuzzi 2000").

Questo progetto comporterà l'aumento dell'organico fino a 7700 persone, cui vanno aggiunti i circa 4000 addetti dell'indotto. Questa previsione sta spingendo l'azienda ad accrescere ulteriormente attenzioni e iniziative riguardanti le risorse umane, area che comunque ha da sempre rappresentato un pilastro della filosofia aziendale di Pasquale Natuzzi.

Specie negli ultimi tempi si sono susseguiti innumerevoli interventi di sistematizzazione e di istituzionalizzazione di talune funzioni, procedure e sistemi di gestione aziendali volti all'arricchimento e allo sviluppo delle potenzialità del personale, al miglioramento delle comunicazioni all'interno dell'azienda, alla più ampia diffusione della cultura d'impresa. I principali interventi realizzati a questo proposito possono essere così individuati:

- A. implementazione di un organico sistema di premi e incentivi;
- B. realizzazione di un sistematico piano di formazione;
- C. creazione di funzioni e organi specifici per il miglioramento della comunicazione interna;
- D. coinvolgimento dei dipendenti alla gestione dell'azienda attraverso un'iniziativa di partecipazione all'azionariato Natuzzi ("stock option").

E' bene ricordare che sino alla fine del 1991 la realtà aziendale era ben diversa. L'azienda aveva circa un terzo degli attuali dipendenti, non esisteva alcun sistema di valutazione né delle posizioni né delle prestazioni. Gli interventi incentivanti erano episodici, soggettivi e informali (erogati individualmente a fine anno), come pure le attività formative venivano attivate solo in base a urgenze impellenti e non previa analisi del fabbisogno.

La prima attività preliminare e indispensabile avviata nel 1992 è stata la ricognizione di tutte le mansioni esistenti nell'impresa. E' stata compiuta una rigorosa *job description*, su circa duecento posizioni. Si è poi passati a definire tutti gli organigrammi e funzionigrammi nel dettaglio.

Nel corso del 1994 sono stati formalizzati i criteri di quantificazione dei premi di produzione individuali e aziendali, premi che sebbene già preesistenti in misura più limitata, erano prevalentemente rimessi a una valutazione più o

meno discrezionale dell'imprenditore. Questo intervento di razionalizzazione è stato improntato a principi premianti più che punitivi dal momento che proporzionalmente l'effetto punitivo incide in misura quasi ininfluenza sulla performance rispetto a quello premiante.

Il sistema approntato, insieme all'opportunità offerta da tecnologie avanzate di controllare in ogni momento la produttività del singolo, consente di accrescere la motivazione del lavoro in conseguenza di gratificazioni derivanti dal miglioramento delle proprie performance e dagli incentivi retributivi. Inoltre la differenza piuttosto limitata tra le diverse fasce retributive, garantisce un meccanismo tendenzialmente egualitario.

E' stato inoltre implementato un organico sistema di job grading, sistema che, a partire dal 1993 lega la retribuzione non solo al livello di inquadramento contrattuale ma anche a fattori quali il grado di responsabilità, complessità e autonomia dell'attività svolta.

In occasione della quotazione del gruppo Natuzzi alla borsa di Wall Street a New York, è stato anche realizzato un programma di partecipazione dei collaboratori più meritevoli all'azionariato dell'azienda. S'intende promuovere la partecipazione diretta dei dipendenti agli utili conseguiti dall'azienda attraverso il diritto di opzione ("Call Option") sulle azioni Natuzzi. Scopo principale del programma è quello di rafforzare tra i collaboratori lo spirito di squadra e il coinvolgimento nella gestione aziendale. Il programma "Stock Option Plan" è stato inizialmente indirizzato ad un numero inizialmente limitato di collaboratori (255 passati poi a 338) che rispondono a precisi requisiti quali: essere collaboratore con una significativa esperienza e professionalità specialistica, avere un'anzianità aziendale di almeno dieci anni, e così via.

La formazione delle risorse umane rappresenta un impegno costante e imprescindibile. Alle attività formative effettuate con il pieno coinvolgimento del top management dell'azienda e di altri specialisti interni (che hanno avuto il merito di far emergere le potenzialità migliori in seno all'azienda e di rafforzare i legami interni) si aggiunge lo sforzo compiuto per creare un proprio campus interamente dedicato alla formazione delle figure professionali particolarmente critiche per le attività di Natuzzi: tagliatori della pelle, cucitori, imbottitori. Il

centro di formazione è stato localizzato ad Altamura: i 700 miliardi di investimento necessari sono stati finanziati interamente dal gruppo Natuzzi. L'obiettivo fissato per il 1998 è di formare 360 giovani, attraverso un percorso teorico, ma soprattutto di training-on-the-job in virtù dell'affiancamento con i più esperti artigiani sulla cui sapienza l'azienda può contare. Entro il 2002, termine previsto per la realizzazione del progetto "Natuzzi 2000", tutti i nuovi assunti avranno frequentato le aule-laboratorio del campus di Altamura.

La comunicazione interna riveste tanta importanza da richiedere anche la creazione di un'apposita funzione aziendale. Peraltro il fatto che tale funzione sia assolta dalla figlia del Presidente, figura percepita come *super partes* e come canale diretto di contatto con l'imprenditore, attribuisce ancora maggior rilievo a questa iniziativa.

La comunicazione interna e la diffusione delle informazioni aziendali vengono anche incentivate attraverso:

- 1) la Convention annuale, che prevede l'incontro di tutti i dipendenti col Presidente, in un momento di riflessione e valutazione dell'intero anno di lavoro;
- 2) attraverso il giornale aziendale "Crescere Insieme", che dà spazio alla voce del singolo lavoratore.