

L'evoluzione delle figure professionali



Da 18 anni l'autore, nell'ambito della Mattioli Associati, svolge un lavoro di ricerca di personale direttivo (dirigenti) o di alto livello professionale impiegatizio (quadri e settimi livelli) per il mondo del Tessile/ Abbigliamento. Precedentemente, come dirigente e direttore generale in primarie aziende italiane, ha gestito uomini e organizzazioni che gli hanno permesso di sviluppare una visione a 360° del sistema moda con tutti i suoi "come e perché".

Questa quarantennale esperienza gli ha consentito di fotografare un'evoluzione che ha avuto in questi ultimi anni una impennata abbastanza rivoluzionaria

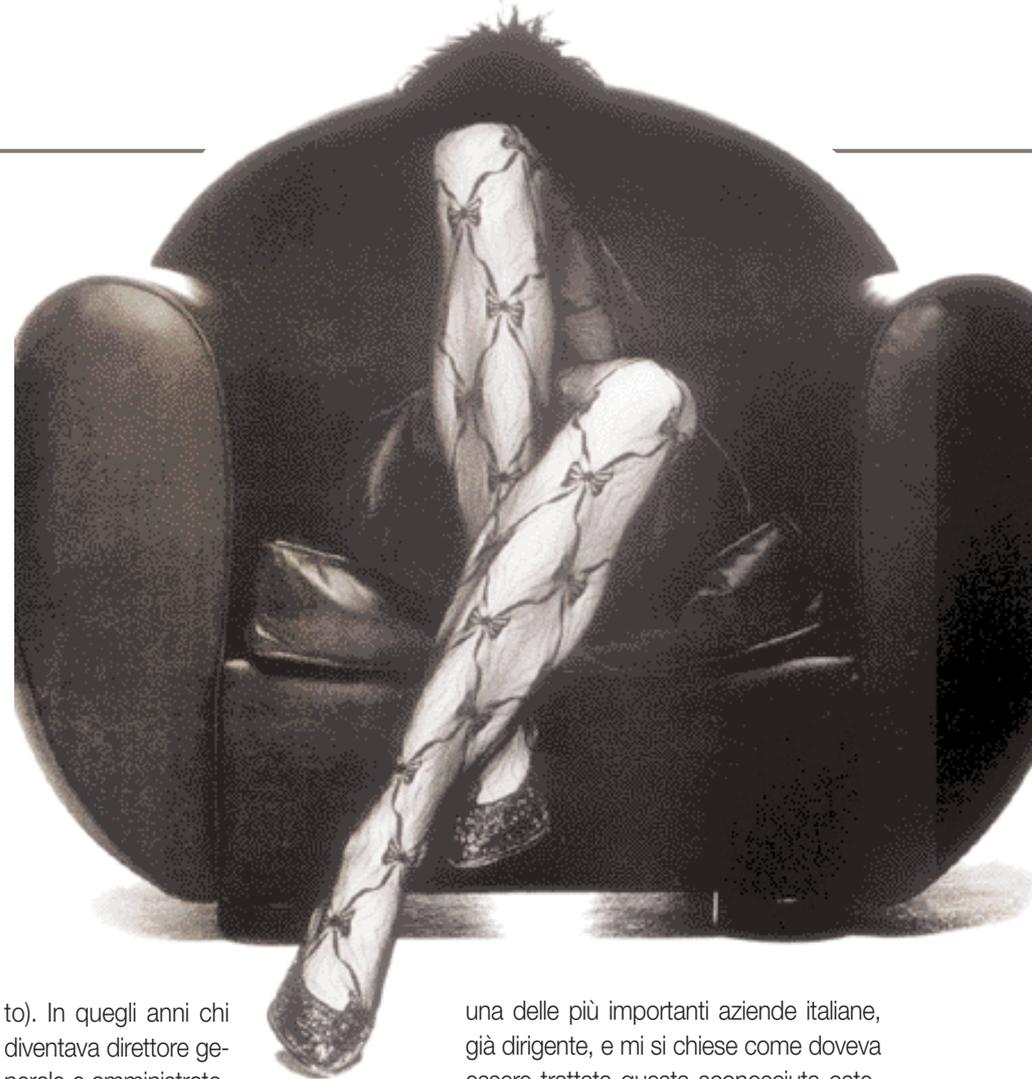
**(Mattioli Associati Srl, Executive Search, International Management Consultants, Perugia)*



Negli anni 70/80 le aziende tessili si andarono a scindere in due tronconi: coloro che cedettero alla nuova organizzazione e quelli che non lo fecero. Si iniziavano a scoprire il marketing, l'organizzazione industriale, le nuove tecniche di vendita. (Nella foto un articolo Wolford prodotto in esclusiva per Chantal Thomass (1983). Il successo internazionale rese necessario l'allestimento di un reparto dedicato esclusivamente alla sua produzione, con relativa creazione di 200 posti di lavoro).

Gli anni Sessanta erano rappresentati da un boom economico che valorizzava gli uomini della produzione e dell'amministrazione. Si diceva: "metti il prodotto a magazzino e il cliente viene, anche non sollecitato, a ritirarlo". Ci si trovava di fronte a grossi gruppi come Lanerossi, Marzotto, Bemberg e Viscosa, realtà prettamente industriali e monopolistiche o a micro-aziende in cui la gestione era al 100% familiare; era lo zoccolo di quella che sarebbe diventata la nuova industria italiana dell'abbigliamento, di quello che sarebbe diventato il Made in Italy.

Erano gli anni in cui solo Legler, Bassetti, Zucchi e Somma iniziavano a parlare di Marketing, Merchandising, ma la risposta del mercato era nulla, incredula, spesso ironica verso chi voleva riportare i concetti americani nel pensiero industriale italiano. I direttori di produzione erano la proprietà o il tecnico "fai-da-te", il direttore commerciale (se si usava utilizzare questo titolo) il loro venditore, amico di rappresentanti, dove le componenti base erano buone cene, barzellette e un rapporto stretto con i clienti fino a partecipare alle loro feste familiari come battesimi, comunioni e matrimoni. Era l'"epoca del proporre" e del "tutto sarà ritirato e consumato". Non c'erano problemi di prezzi e di consegne, i margini erano altissimi e spesso durante la campagna vendite si modificava il prezzo (e sempre verso l'al-



to). In quegli anni chi diventava direttore generale e amministratore delegato, fuori dalla famiglia, era il ragioniere, una persona "mitica"; tutte le altre funzioni erano al secondo livello e puramente operative. Si iniziava a dare chiarezza e descrizione alle funzioni, nel mondo dei tessuti e poi lentamente nell'abbigliamento. Dall'America, grazie al GFT (Gruppo Finanziario Tessile), si incominciavano a introdurre due figure che sarebbero state poi alla base della moderna organizzazione, il Quality Man e il Product-man.

Per la prima volta ci si rendeva conto che con la nascita della concorrenza erano essenziali la qualità e un prodotto industrializzato adattato alle esigenze del mercato. Gli anni dal 1975 all'80 furono quelli in cui il "padrone genio" assorbiva tutto. Ricordo che in Germania, paese d'oro per l'esportazione fino a tutti gli anni 90, c'erano tre aziende che vendevano la maglieria, Fata e Les Copains di Bologna e Ginocchietti di Perugia; il prodotto era nelle mani dei titolari, la gestione fatta dal ragioniere, la produzione in mano alla cosiddetta "maestra", ex operaia e grossa esperta di maglieria. Nel 1970 arrivai in

una delle più importanti aziende italiane, già dirigente, e mi si chiese come doveva essere trattata questa sconosciuta categoria. Il titolo di direttore spaventava la proprietà, era come cedere l'azienda. Era una fotografia comico-drammatica quella del mondo tessile! Nel mondo alimentare e delle multinazionali si era già all'università, nel tessile all'asilo... ma era un asilo di bambini prodigio!

EVOLUZIONE DELLE FIGURE

Negli anni 70/80 le aziende tessili si andarono a scindere in due tronconi: coloro che cedettero alla nuova organizzazione e quelli che non lo fecero; nei distretti di Biella, Busto, Como, Vicenza e Prato si assistette sia all'evoluzione di aziende come Zegna, Ratti, Mantero, Loro Piana, che si "attrezzarono" di nuove funzioni e decollarono trasformandosi come delle crisalidi in splendide farfalle, sia alla fine di mitici gruppi che non si evolsero né sul fronte del prodotto né su quello della struttura. Si iniziavano a scoprire il marketing, l'organizzazione industriale, le nuove tecniche di vendita.

Questa rivoluzione iniziò in maniera più soft anche nell'abbigliamento: Marzotto, GFT, Max Mara, Miroglio...; le vecchie

aziende che non si aggiornarono morirono, vedi Hettemark, Happening, Falco, come chiusero i francesi, sempre basati su una non struttura industriale e solo sul prodotto e sull'arroganza nelle vendite. Si iniziò a parlare di un'organizzazione dove al vero direttore generale si affiancavano il direttore commerciale, produttivo, amministrativo e prodotto.

Si iniziarono a elaborare le prime ricerche di mercato e a far collaborare le differenti anime aziendali, che fino ad allora avevano camminato ognuna per proprio conto. Si iniziò a inserire al di sotto del direttore commerciale un responsabile export (normalmente il direttore commerciale era l'esperto del mercato italiano), al di sotto del direttore produzione l'esperto di tempi e metodi, industrializzazione e magazzino, al di sotto del direttore amministrativo il responsabile personale, il controller. Erano anche gli anni di una grossa conflittualità sindacale, tanto che l'uomo più ricercato era il direttore del personale, l'interlocutore preferito della proprietà.

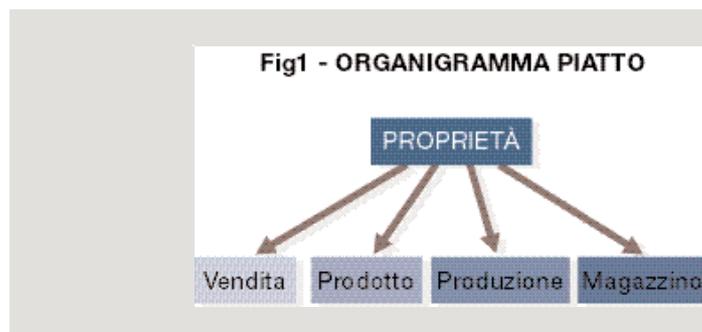
Iniziò a entrare in azienda una nuova mentalità, quella dell'esportazione, che portò alla ricerca di direttori di filiale, di area manager. Questa evoluzione creò anche alcune mode, che ancora oggi rimangono, come quella di definire le diverse posizioni con termini inglesi, spesso senza saperne le esatte valenze, e ciò anche per la nascita di filiali italiane di multinazionali come Nike, Levi's e Ralph Lauren. Come in tutte le evoluzioni, si sono create le premesse per rendere familiari certe posizioni e per iniziare a rendere indipendenti certe strutture. Il direttore

commerciale, il direttore produzione, il direttore amministrativo iniziano ora a essere indipendenti dalla Direzione Generale nel gestire la propria filiera e assumersi dirette responsabilità. Ciò ha portato all'evoluzione di queste figure, che finalmente si sono trasformate in manager.

ANNI 2000

La difficoltà del mercato, l'apertura di nuove fonti produttive, la forte concorrenza, la nascita di nuove realtà come Zara e Mango in Spagna, Hugo Boss in Germania, Calvin Klein, Ralph Lauren e Nike

marketing. Deve parlare le lingue, conoscere il mercato internazionale, sapere trasmettere le sue idee in maniera chiara e costruttiva. Deve essere uno stratega, sapere cosa è una filiale, conoscere la concorrenza, essere veloce nelle decisioni, deve essere un buon maestro per i suoi subordinati e non deve dare solo ordini. Sotto la direzione commerciale, oltre al direttore vendite Italia ed export, figure ormai consolidate stanno sempre più prendendo importanza: i responsabili marketing, i merchandiser, i fashion coordinator, i direttori di filiale, i retail manager.



in USA, hanno causato il cambiamento aziendale sia nel tessile sia nell'abbigliamento. Oggi il direttore generale non è il factotum, ma un buon allenatore che deve "far girare" la squadra senza difficoltà; deve essere un uomo internazionale, esperto di marketing, avere basi di controllo di gestione, avere carisma ed essere amato e odiato, perché deve essere un trascinatore senza essere il dittatore. Il direttore commerciale deve essere colui a cui fanno capo le vendite, la pubblicità e il prodotto in termini di merchandising e

Anche il direttore export diventa più strategico e non solo operativo, a sua volta aiutato da area manager che spesso non svolgono solo azioni di controllo vendita, ma anche di verifica della concorrenza e dell'evoluzione della distribuzione. Crescono le professionalità e quindi le difficoltà nel reperire persone valide.

Si aprono più spesso negozi diretti, la figura del retail manager è sempre più richiesta, si vogliono analizzare i mercati in profondità e quindi riportare al marketing uno spaccato di come deve essere una

collezione; nasce il merchandiser, figura nuova e rara. È finita l'epoca del "praticone", il product manager è un professionista che vive aziendalmente cogliendo il meglio dallo stilista, industrializzando il prodotto, e dialoga con il commerciale e la produzione per la migliore realizzazione della collezione.

APERTURE AL MONDO ESTERNO ED ESTERO

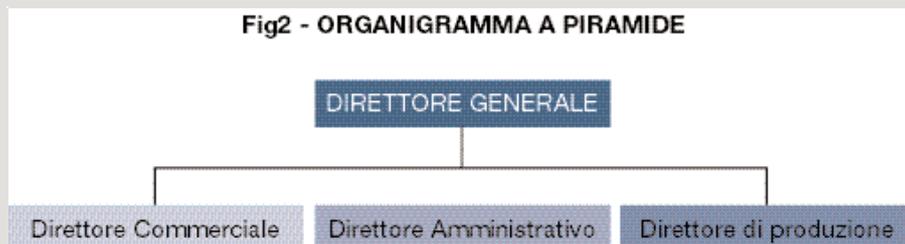
Si va all'estero, nascono le filiali, ma come, dove, perché? È da creare una nuova impresa e quindi con il capo filiale si ri-

ma secondo schemi scientifici e secondo la creazione di scenari con proiezioni potenziali; anche qui l'innovazione tecnologica e la massima professionalità devono coesistere.

Come segue il tecnico questa evoluzione? C'è una scuola aziendale o pubblica che crea il tecnico? Dipende dai livelli. Ormai il tipico direttore operativo proviene da settori più evoluti che non sono necessariamente il tessile; spesso è un ingegnere, ha svolto lavori nella logistica e nell'organizzazione, altre volte proviene dalla direzione di produzione, ma non

Consiglio dell'ANTIA, cerco di stimolare con altri colleghi l'evoluzione del nuovo tecnico. Lo sviluppo dei mercati produttivi esteri e la chiusura produttiva di molte aziende, fa diventare quella del direttore di produzione, del quality man o del gestore della produzione out-sourcing una figura diversa, in grado di adattarsi a luoghi diversi, di parlare lingue straniere, di usare il computer, di viaggiare oltre ad avere conoscenze tecniche. È finito il lavoro "casa e bottega". Anche il responsabile di logistica acquista importanza perché il servizio di consegna è primario; an-

Fig2 - ORGANIGRAMMA A PIRAMIDE



cerca un piccolo imprenditore, l'"ambasciatore" dell'azienda, la sua "mano lunga". Una volta si chiamava direttore di produzione, ma la funzione si è evoluta. Ormai il suo compito diventa più importante e più specifico.

Nasce la figura del direttore operativo a cui fanno capo la produzione, i magazzini e i servizi, spesso gli acquisti e la modellistica gestionale. Nascono gli uffici programmazione in cui l'informatica diventa elemento trainante come per la programmazione; non si agisce più a sensazioni,

sempre con la preparazione organizzativa necessaria. Ancora oggi l'Università, salvo qualche recente caso come Biella, non fornisce lauree specifiche nel settore tessile, quindi bisogna andare all'estero, dove, come per esempio per Francia, Belgio e Germania, esistono da decenni. Spesso, durante i convegni, presso le Regioni o le Associazioni Industriali, sottolineo questa mancanza, ma la programmazione va a rilento, a discapito di un mondo che è trainante per l'economia italiana. Oggi, in qualità di membro del

Fig3 - ORGANIGRAMMA A CERCHIO



che il direttore degli acquisti non è più un contabile, ma colui che cerca il meglio fra le aziende fornitrici, viaggia per conoscerle, pianifica con responsabilità scientifica gli arrivi, dialoga col direttore commerciale e la produzione a pari livello per l'ottimizzazione della gestione. Una figura a sé è

Quali sono le funzioni up e quelle down?

↑ Commerciale

Direttore Marketing
Retail Manager
Merchandiser
Direttore di Filiali Estere

↑ Produzione/Prodotto

Direttore Prodotto
Fashion Coordinator
Direttore Operativo
Quality Man
Responsabile Tecnico Outsourcing
Responsabile di Modelliera Cad-Cam
Responsabile di Logistica

↑ Amministrativo

Direttore Finanza - Controllo
Controller
Direttore Personale

↓ Commerciale

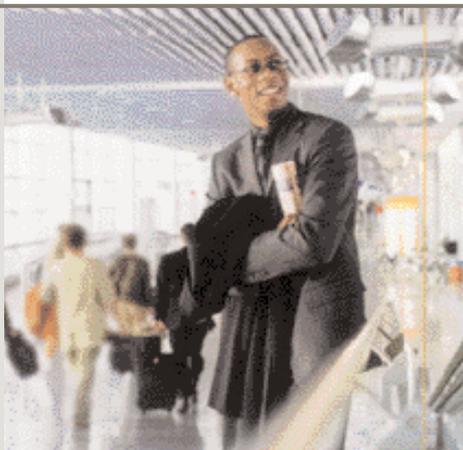
Ispettori
Venditori
Direttori Vendita

↓ Produzione/Prodotto

Direttore Produzione
Responsabili Tempi e Metodi
Capo Reparto
Modellisti con Tecniche a Cartone

↓ Amministrativo

Direttore Amministrativo
Responsabile Ufficio Paga
Impiegati di Gestione sostituiti dall'Informatica



Oggi le difficoltà del mercato, l'apertura di nuove fonti produttive, la forte concorrenza, la nascita di nuove realtà come Zara, Mango ecc. hanno causato il cambiamento aziendale e la specializzazione di nuove figure professionali, sempre più "globali" e dinamiche.

quella del modellista o del responsabile della modelliera. Qui ci sono due problemi: la mancanza di scuole aziendali la fa diventare una figura professionale rara, e l'introduzione dei sistemi CAD rende obsoleta quella fetta esistente abituata alla creazione manuale.

Sempre più questa professione sta diventando indipendente e nascono ogni giorno centri di servizio esterni. Scuole? Poche, è un altro settore da sviluppare.

Il direttore amministrativo ha cambiato faccia, ormai è il direttore finanza e controllo, è colui che fornisce alla direzione generale o alla proprietà la fotografia continua dell'azienda, nominandola con le sue funzioni, in particolare con il Controller, nuova figura importante nella nuova organizzazione.

Un'altra figura che si è modificata è il direttore del personale; è uscito ormai dalle funzioni quasi prettamente gestionali, e partecipa attivamente all'organizzazione aziendale, fornendo il suo apporto per un miglior equilibrio delle funzioni, per omogeneizzare gli stipendi e creare corsi per la crescita dei quadri.

LE TRE FASI

Il mio lavoro e quello della mia società, per ciò che riguarda la ricerca di Risorse Umane, diventa ormai un lavoro di continuo monitoraggio, anche psicologico, sul continuo cambiamento delle posizioni e sull'importanza che esse vanno ad assumere. Non ho parlato volutamente solo dei tecnici della confezione; ritengo che oggi l'azienda sia il centro e il lavoro del

tecnico non possa fare a meno del Finanziario, del Commerciale e dello Stile.

Siamo passati attraverso tre fasi:

1) organigramma piatto (vedi figura 1); la proprietà era il "re assoluto" con a fianco l'uomo di fiducia, spesso il "ragioniere", e le altre persone, tutte a livello impiegatizio, puramente esecutive, spesso "yes men".

2) organigramma a piramide (vedi figura 2); organigramma che chiamo a "pesi differenziati", dove al di sotto della proprietà o del direttore generale ci sono funzioni dirigenziali come il direttore commerciale, produzione, amministrativo; e poi deviazioni come ispettore, programmatore, prodotto, paghe, magazzino. Tipico organigramma in cui anche alcuni direttori sono impiegati e non dirigenti, con funzioni parzialmente esecutive.

3) organigramma a cerchio (vedi figura 3); organigramma in cui il direttore generale o proprietà delega ai direttori di settore delle vere responsabilità con precisi paletti e a raggiera vengono conferite responsabilità ai responsabili di funzione.

È in questo moderno contesto che si sviluppano le nuove professionalità, dove anche la persona con mansioni di minore rilevanza si sente responsabilizzata maggiormente e più coinvolta nel successo aziendale. Questa filosofia (che anche la nostra Società applicherà sempre di più nel proporre i candidati alle aziende) è l'unica che può portare a una crescita interna e a un vero spirito di squadra, eviterà facili dimissioni e permetterà un miglior sviluppo di carriera. ■