



Il caso Zarri

L'azienda, il prodotto, il contesto competitivo

La Zarri viene costituita da Angelo e Franca Zarri nel 1972 come azienda subfornitrice di componenti, per i più svariati settori e clienti. Si tratta di una realtà dinamica, sorta inizialmente come impresa artigiana che, attraverso quattro ampliamenti e due ricambi a livello dirigenziale, oggi conta 35 addetti ed opera su di una area di 13.000 mq., di cui 3500 coperti. L'azienda è specializzata nella lavorazione del filo metallico, in qualunque qualità di acciaio e metallo (dal \varnothing 2 al 30 mm.), per la realizzazione di componenti di collegamento e fissaggio filettati e/o piegati per costruttori di macchine e impianti.



Il 20% della fatturato riguarda prodotti standard a catalogo, il restante 80% riguarda prodotti speciali su disegno del cliente realizzati, su ordini o programmi, in tempi ridottissimi con qualità e precisione. L'azienda serve i settori più diversi (impiantistico, termoidraulico, motoristico, agricolo, costruzioni ecc.) in svariati paesi europei (esportazioni dirette 25%) e mette a disposizione dei clienti la propria esperienza, il proprio know-how, per la migliore progettazione dei componenti, e garantisce competitività e qualità in una vasta serie di articoli ottenuti dal tondo. La Zarri, certificata UNI EN ISO 9001:2000 dal 1997, ha anche introdotto un organico piano aziendale denominato *Zarri Quality Process* per assicurare, insieme alla conformità dei prodotti, un servizio di consulenza preventiva (ottimizzazione del progetto) e di postvendita (documentazione, rintracciabilità). La Zarri trasforma annualmente 1500 tonnellate di acciaio, serve più di 1000 clienti, fatturando più di 3.500.000,00 € all'anno.

I processi produttivi

Per la realizzazione dei propri prodotti la Zarri si è dotata delle più moderne ed efficienti linee produttive. Sono 25 le linee di produzione con tecnologia di deformazione a freddo (rullatura, estrusione, piegatura, tranciatura). Il reparto di lavorazioni complementari (stampaggio, piegatura, saldatura, foratura, alesatura), dotato di 20 macchine utensili, si occupa della finitura dei particolari a disegno e dell'approntamento dei prototipi. Possono essere previsti tutti i trattamenti:

- termici: distensione, bonifica, carbonitrurazione
- superficiali: zincatura elettrolitica e a caldo, dacro-met, cromatura, brunitura, cataforesi, verniciatura, fosfatazione.

Recentemente si è anche dotata di un magazzino automatico che può contenere 700 posti *pallet*. Grazie a questa innovazione tecnologica, ed ai conseguenti mutamenti organizzativi, l'azienda ha abbattuto di oltre due terzi i tempi di consegna e si è attrezzata per consegne programmate e just in time ai propri clienti. La distribuzione dei prodotti avviene direttamente o attraverso reti di rivenditori, per poter assicurare una copertura capillare su tutto il mercato europeo.

Le chiavi del successo

Valorizzare le risorse umane

La Zarri Srl è sicuramente un'azienda che ha fatto della valorizzazione e dello sviluppo delle risorse umane un principio guida. L'azienda coinvolge e responsabilizza i propri collaboratori. La visione dell'azienda viene elaborata di concerto con alcune figure chiave e comunicata, insieme a obiettivi e risultati, a tutti gli addetti una volta all'anno, in occasione delle festività natalizie; report più analitici vengono, inoltre, comunicati periodicamente. La modalità operativa che si è sviluppata è quella dei gruppi di lavoro che si incontrano regolarmente per discutere dei problemi e delle possibili soluzioni da implementare. La direzione, inoltre, ogni anno struttura e aggiorna, d'accordo con i propri collaboratori, il piano di investimenti triennale in cui sono indicati anche gli interventi volti a migliorare le condizioni di lavoro degli addetti (operai e impiegati).

La Zarri si distingue anche per la volontà di contribuire al reintegro sociale di persone adulte portatrici di handicap. In effetti l'azienda analizzata, grazie alla collaborazione con l'Unità Sanitaria Locale, ha intrapreso un percorso di inserimento di adulti con handicap ancor prima dell'introduzione delle normativa che prevede l'inserimento di disabili.

La titolare, almeno una volta all'anno, programma un incontro personale con ogni singolo dipendente per discutere e comprenderne più a fondo i problemi e le aspirazioni.





L'azienda, inoltre, garantisce un'efficace e flessibile inquadramento lavorativo, prevedendo delle forme di flessibilità contrattuale che consentono al dipendente *full-time* di passare ad un contratto *part-time* e viceversa; su richiesta dei dipendenti la Zarri ha anche anticipato l'orario di inizio e termine del turno di lavoro.

Innovare le tecnologie, i prodotti e l'organizzazione

Un altro elemento chiave del successo della Zarri è rappresentato dalla volontà e capacità di innovare costantemente l'organizzazione, i processi, i prodotti e le tecnologie.

Pur trattandosi di un'azienda di subfornitura, grazie ad una attenta analisi del modello di consumo dei propri clienti è riuscita a standardizzare il 20% della sua produzione ed a proporla a catalogo. D'altra parte ciò è stato reso possibile grazie alle elevate competenze tecniche e manageriali della direzione, e delle tecnologie informative di cui si è dotata. Recentemente, per migliorare la propria competitività, ha introdotto un magazzino automatico che l'ha portata a rivedere pesantemente l'organizzazione del lavoro, delle mansioni oltre alla logistica interna ed esterna.

Agire in maniera socialmente responsabile

La Zarri può essere considerata un'azienda eccellente e socialmente responsabile, che opera per soddisfare le principali esigenze di tutti i suoi stakeholder (dipendenti, clienti, fornitori, collettività ed i soci).

Oltre alle attività messe in campo per la valorizzazione dei propri collaboratori, la Zarri pur svolgendo un'attività non particolarmente inquinante, recupera gli olii reimmettendoli nel processo produttivo. Dopo un'approfondita analisi, è in corso di realizzazione il progetto avviato per la completa aspirazione dei fumi di lavorazione e la riduzione della rumorosità nei reparti produttivi.

Negli ultimi tre anni sono stati nettamente migliorati i rapporti con i clienti: i tempi medi di consegna sono stati ridotti da sessanta a diciotto giorni attraverso una ristrutturazione dei processi produttivi, del magazzino e della logistica interna che hanno indotto anche ad un sostanziale ripensamento dell'organizzazione. L'azienda inoltre ha chiesto la collaborazione dei clienti (budget annuali per ogni articolo) per ottenere la realizzazione di lotti più economici di produzione, offrendo in cambio consegne programmate secondo le specifiche esigenze (*just in time*).

Rispetto ai fornitori la politica aziendale prevede, ove possibile, rapporti di partnership, procurando quindi un numero limitato di fornitori affidabili in grado di rispondere, in maniera adeguata, alle mutevoli esigenze dell'azienda. La Zarri srl ha individuato nell'*ordine aperto* la modalità di fornitura che meglio soddisfa le sue esigenze.

Conclusioni

La ZARRI produce componenti di collegamento e fissaggio filettati e/o piegati quali cavallotti, tiranti, occhielli, sagomati, tubofix, tirafondi, ecc. Opera a livello europeo e realizza un fatturato di oltre 3.500.000,00 euro. Si tratta di un'azienda che ha fondato il proprio successo sul coinvolgimento delle risorse umane e sull'innovazione continua dei propri prodotti, delle proprie tecnologie di processo e informative, dell'organizzazione e non ultime delle proprie competenze. Il caso di eccellenza dell'azienda Zarri srl dimostra, inoltre, che un atteggiamento socialmente responsabile, teso a soddisfare tutti i principali stakeholder dell'impresa, non va necessariamente in contrasto con un'attività imprenditoriale di successo. Anzi, per esempio, l'investimento nella valorizzazione e responsabilizzazione delle risorse umane ha consentito, all'azienda stessa, di affrontare e superare con successo quattro ampliamenti e due ricambi nella direzione dell'impresa.

