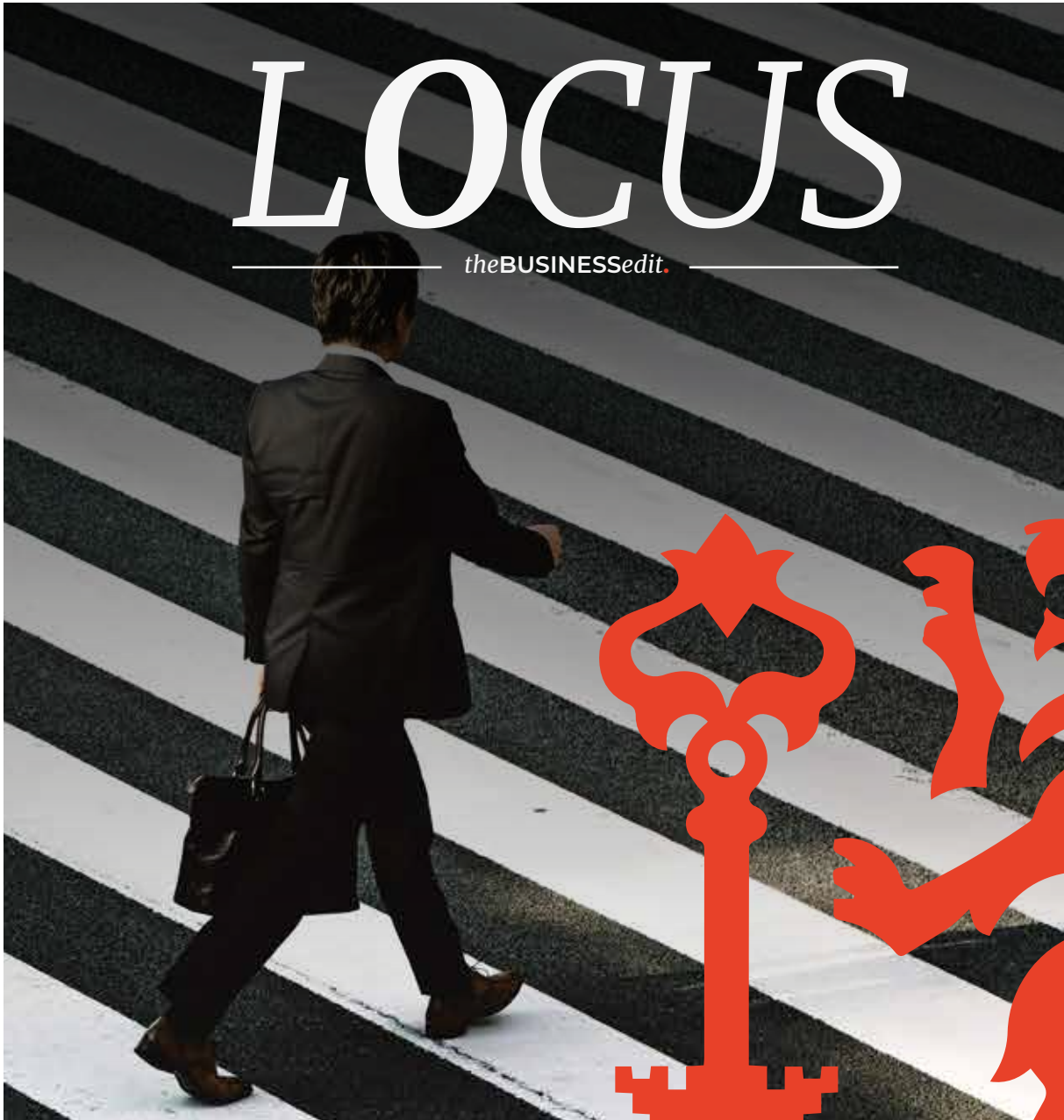


LOCUS

theBUSINESSedit.



HSL Advisors



N.5 - Aprile 2025
Locus | Magazine Digitale
HSL Advisors



Change Management

da PMI familiare-artigianale a PMI manageriale-industriale



Gianluigi Musanti

01/04/2025

Partner HSL Advisors srl stp
Coordinatore Team di
Coaching e Formazione

Per 35 anni ho lavorato nelle multinazionali di prodotti del Largo Consumo (food e non food), maturando una seniority professionale nelle funzioni commerciali delle risorse umane, e della formazione manageriale.

Ruoli e responsabilità crescenti in aziende "disegnate" secondo una precisa progettazione, rappresentata nel relativo Organigramma, al limite della rigidità.

La sfida che ho inteso raccogliere, entrando a far parte della Management Area di HSL Advisors, mi ha catapultato nella complessità di micro, piccole e medie imprese italiane a conduzione familiare, nelle quali il rigore dei ruoli organizzativi lascia il posto alla più spinta

flessibilità organizzativa, che rischia di divenire, in casi estremi, confusione.

Ma cosa accomuna un Imprenditore che ha costruito nel tempo una Multinazionale ed un Imprenditore di una PMI?

Li accomuna la natura dell'Imprenditore stesso:

l'Imprenditore è un visionario, che "immagina il futuro" indipendentemente dalla dimensione aziendale e dalla sua struttura organizzativa.

In questo contributo ho, dunque, inteso riassumere il percorso concretamente realizzato all'interno di una tipica impresa manifatturiera italiana a conduzione familiare, con l'obiettivo di farla evolvere verso una dimensione manageriale, quale presupposto indispensabile per una crescita dimensionale di medio e lungo periodo. Un caso pratico di Change Management.

Se, infatti, l'Imprenditore della PMI è il depositario di una visione di un futuro possibile, il Manager rappresenta quella figura professionale il cui scopo è di rendere possibile la concretizzazione di quella visione!

Nella mia prima esperienza da consulente di gestione mi sono ritrovato ad operare in una piccola realtà industriale che realizza, a marchi proprietari, prodotti per il mercato dell'igiene persona e che, all'epoca in cui ho avviato la mia collaborazione, presentava una gestione completamente familiare.

L'impresa, costituita da due fratelli, si caratterizzava per un approccio molto informale nella gestione di tutte le operazioni aziendali, centrato sulla qualità e sull'artigianalità dei prodotti.

La capacità produttiva era limitata, il portafoglio prodotti concentrato in una decina di referenze, e la distribuzione circoscritta a pochi mercati locali o, al massimo, regionali.

Il desiderio di crescita, dichiarato e perseguito da entrambi gli imprenditori, risultava condizionato dalla "confusione gestionale" nell'indirizzo delle attività aziendali e da una insufficiente conoscenza del mercato di riferimento.

D'altra parte, produrre igiene persona, in un mondo di multinazionali, senza un'identità aziendale strutturata, non aiutava a sviluppare il business: ma loro "volevano fare impresa" e, pur "immaginando" determinati obiettivi di sviluppo, non sapevano "come"

perseguirli, né con quali prodotti raggiungere una massa critica di fatturato che consentisse il rientro degli investimenti in tempi sostenibili: all'impresa mancava il rigore gestionale tipico di un'azienda organizzata su basi manageriali.

All'avvio di questo progetto la mia presenza ha rappresentato un unicum, poiché l'impresa in esame non aveva, precedentemente, mai utilizzato la figura del manager di professione per organizzare e gestire le operazioni aziendali, per quanto fossero di numero ridotto.

Il percorso non è stato affatto semplice e necessitava di una pre-condizione: riuscire a rappresentare nella maniera più chiara e semplice le lacune organizzative dell'impresa, condividendole con gli imprenditori e costruendo un legame di fiducia che consentisse un confronto costante e autentico sulle scelte da intraprendere, senza che le valutazioni divergenti scadessero mai in giudizi di valore sul percorso fatto da quegli stessi imprenditori.

Insieme abbiamo condiviso e realizzato gli step necessari per trasformare quella microimpresa familiare nella realtà di oggi, a partire dalla certezza che l'imprenditore volesse cambiare la "sua" impresa in una realtà industriale, organizzata e gestita su basi manageriali ma senza perdere il valore della dimensione familiare della stessa.

Si è trattato di realizzare un tipico percorso di change management, nel quale gli attori fondamentali sono stati gli imprenditori medesimi, senza la cui convinta partecipazione non si sarebbe potuto ingaggiare il gruppo dei collaboratori.

La difficoltà del cambiamento per l'imprenditore della micro e piccola impresa inizia dalla considerazione che egli, spesso anche ideatore-fondatore della stessa, vive la sua impresa come una propria creatura: è abituato ad interessarsi di tutto e ha difficoltà a delegare.

Cambiare "sistema di lavoro" crea forti dubbi sia all'imprenditore sia ai suoi collaboratori, i quali possono approfittare delle incertezze dell'imprenditore stesso per far "saltare" il cambiamento in atto.



Il passaggio da un approccio artigianale ad uno industriale, quindi, si fonda proprio sulla volontà precisa dell'imprenditore di avviare e gestire questo cambiamento.

Non tutti riusciranno, purtroppo, a condividere le nuove modalità organizzative, né il linguaggio della "nuova" azienda: si dovranno fare delle scelte necessarie,

forse dolorose, ma anche quelle dovranno essere vissute come un momento di crescita e sviluppo organizzativo.

Idealmente questo progetto di change management è stato realizzato in diverse fasi.

In una prima fase il lavoro è stato concentrato prevalentemente sulle funzioni del marketing, comunicazione, vendita e commerciale.

Diverse prassi, procedure e modalità operative sono state condivise con gli imprenditori e introdotte in azienda allo scopo di razionalizzare e, soprattutto, managerializzare una serie di attività della funzione commerciale che, come tale, non risultava chiaramente definita, né in termini di chiarezza degli obiettivi e degli strumenti a supporto, né di responsabilità.

Questi primi interventi hanno, tuttavia, assunto una valenza anche strategica perché sono stati i primi veri cambiamenti delle abitudini degli imprenditori (precedentemente unici depositari di queste valutazioni e responsabilità decisionali), consentendo, dunque, di "testare" le reazioni degli stessi al tanto desiderato cambiamento.

Per altro verso, questi mutamenti hanno iniziato a impattare sul linguaggio e sulla cultura dell'impresa, orientandola verso un modo di pensare e gestire le operazioni tipico di un'azienda gestita su basi manageriali.

Insieme abbiamo provveduto a:

- 1) studiare il mercato e individuare quali prodotti esso richiedesse, per generare un volume di fatturato in grado di crescere e consolidarsi, cambiando la percezione che i clienti avevano dell'impresa, e facendola divenire un fornitore chiave dei medesimi;
- 2) definire un'identità di Brand, caratterizzando il

marchio in relazione a una determinata classe di potenziali consumatori;

3)
ri-pensare il posizionamento ed i target di riferimento sul mercato;

4) valutare l'esistenza di canali di vendita alternativi e le relative modalità di approccio;

5) creare un budget commerciale per i primi 3 anni;

6) definire chiaramente i ruoli e le relative responsabilità, in relazione alle funzioni marketing, comunicazione, vendite e commerciale.

Seconda fase.

L'adozione di un'organizzazione più definita, dunque, con ruoli manageriali e specializzati ha comportato l'introduzione estesa di strumenti di gestione e pianificazione aziendale, prima mai impiegati. Il budgeting, la gestione delle risorse addeite alla vendita e la programmazione delle vendite, sono diventate il nuovo linguaggio di comunicazione interno all'impresa. Circa ventiquattro mesi dopo, la gestione della funzione commerciale dell'impresa non risultava più irrazionale, né dipendente da variabili esogene e, perciò, fuori dal "nostro" controllo.

Il passaggio all'approccio manageriale ha implicato l'adozione di pratiche di gestione rigorose e orientate al risultato. Abbiamo lavorato fianco a fianco, partecipando alla definizione di strategie di marketing, dei piani di incentivazione dei venditori, dei piani di lancio di nuovi prodotti e dell'apertura di nuovi canali distributivi.

I canali di distribuzione ai quali l'impresa ha scelto di affidare il proprio Brand, GDO e specializzati, richiedono standard qualitativi definiti e costanti, una gestione data-driven, dove le decisioni vanno prese sulla base di analisi di mercato, performances e feedback da parte dei consumatori.

Terza fase.

Completato il processo di organizzazione della funzione commerciale e vendite, l'attenzione si è spostata all'esame dei processi industriali finalizzati alla gestione della capacità produttiva. L'incremento dei volumi di vendita, a partire dal terzo anno del progetto, si è manifestato con grande evidenza.

L'ottimizzazione delle linee di produzione, l'adozione di tecnologie avanzate, l'automazione di alcune fasi della produzione hanno rappresentato i primi passi verso la standardizzazione e la scalabilità della produzione.

L'impresa ha dovuto affrontare sfide legate alla gestione dei flussi produttivi, relative alla logistica e alla gestione della supply chain (globale!), al controllo della qualità con un focus sull'innovazione e sul miglioramento costante della customer experience.

A sei anni dall'avvio del progetto l'impresa ha registrato volumi di vendite decuplicati, e tali da rendere indispensabile spostare la produzione in una sede più grande e meglio collocata.

Una delle esperienze più significative è stata l'introduzione di sistemi ERP (Enterprise Resource



Planning), che hanno permesso di integrare i dati prodotti dalle diverse funzioni aziendali (produzione, magazzino, vendite e finanza) in un'unica piattaforma. Questo ha consentito una maggiore visibilità e controllo sui processi aziendali, migliorando l'efficienza e riducendo i costi operativi.

Nel giro di 6 esercizi, l'impresa è passata da un fatturato annuo di 800k€ ad uno di 10mio€, in crescita costante, e con un obj di 20mio€ a 3 anni, essendo la capacità produttiva impiegata solo al 50%: il personale è passato da 6 unità a 32!!!

Conclusioni

Questo progetto di change management, avviato nel contesto di una microimpresa a conduzione familiare, mi ha permesso di focalizzare l'attenzione sul ruolo fondamentale dell'Imprenditore della PMI.

La sua capacità di esprimere una visione imprenditoriale "appassionata" può, realmente, creare nel mercato una realtà professionale in grado di garantire prodotti e soprattutto lavoro di qualità.

Quando, infine, questo Imprenditore comprende che tutti i cambiamenti aziendali necessari passano per l'attenzione verso i propri collaboratori, i quali sono, allo stesso tempo, interpreti di un ruolo organizzativo ma anche, e soprattutto, in quanto Persone, sono componenti vitali dell'organismo aziendale, allora quella visione appassionata del futuro diventa progetto prima, e azienda poi, accrescendo esponenzialmente la capacità di competere della "propria" PMI.

theBUSINESSedit.