

Le lepri del Nordest



di Paolo Gubitta

Se la Pmi sale sulle spalle dei temporary manager Il caso (da studiare) della GSG Carpenteria

Focalizzarsi sulle attività critiche, che valorizzano le proprie competenze distintive e da cui dipende il vantaggio competitivo dell'impresa, e contemporaneamente ridurre impegno e risorse dedicate a quelle meno importanti o in cui non si eccelle, fino ad arrivare alla loro completa esternalizzazione, è una delle regole auree della buona gestione aziendale. Centinaia di imprese italiane hanno agito in questo modo per snellirsi «quanto basta» e affrontare gli anni della crisi post 2008. Quelle produttrici di macchine e impianti spesso lo hanno fatto «esternalizzando in toto» i reparti di carpenteria metallica. La veronese GSG, impresa familiare specializzata nella carpenteria, ha colto in pieno questa opportunità e con la visione della seconda generazione, salita al vertice nel 2007 con il 31enne Gianpaolo Benedetti, ha realizzato un significativo progetto di sviluppo strategico, dimensionale e manageriale.

Il primo step si è concentrato sul riposizionamento strategico, ottenuto con un paio di azioni che hanno trasformato GSG in un «full service provider» di carpenteria. Prima, sono stati compiuti investimenti in impianti per ampliare la gamma dei servizi offerti, integrando i tradizionali taglio e piegatura con pannellatura, saldatura, industrializzazione del prodotto, assemblaggio e montaggio. Poi, è stata costruita una «relazione di partnership con i clienti», dotandosi di una direzione commerciale e istituendo la prassi dei periodici meeting tra l'ufficio tecnico GSG e quello dei clienti per migliorare qualità del servizio e introdurre logiche di co-progettazione. I risultati non si sono fatti attendere: oggi, l'azienda ha 48 collaboratori, ha chiuso il 2017 con 8,5 milioni di euro di fatturato (erano 2 nel 2007 e 4,4 nel 2013), e ha esteso le proprie applicazioni ad ambiti tra loro non collegati (alimentare, macchine industriali, riscaldamento, condizionamento, elettrico, ferroviario, medicale) con

il vantaggio di ridurre la dipendenza dall'andamento di un singolo settore. Per dare solidità alla crescita dimensionale con lo sviluppo manageriale, Gianpaolo Benedetti ha optato per una soluzione inedita. Ha individuato alcuni temporary manager anche con esperienza internazionale e concordato di dotare l'azienda della struttura organizzativa e delle pratiche manageriali applicate nelle migliori realtà. Sono stati loro a disegnare i ruoli di vertice, a interpretarli per un breve periodo e ad avviare ricerca e selezione di persone da inserire stabilmente in queste posizioni. Oggi, GSG ha un team direzionale composto dal leader e da tre manager esterni (tra i 40 e i 50 anni) che presidiano le aree operation, commerciale e amministrazione. Salire sulle spalle dei temporary manager offre diversi vantaggi alle piccole imprese: si tagliano i tempi della managerializzazione; si ibridano le prassi di gestione con quelle di altre realtà; si riduce il rischio di rigetto da parte

dell'organizzazione e si rinforza la propensione al cambiamento perché si apprendono i nuovi metodi imitando chi ha già esperienza; si diventa più attrattivi sul mercato del lavoro manageriale, perché i temporary manager diventano coach per supportare l'inserimento dei nuovi manager, colmando così il gap di appeal che spesso rende difficile per le piccole imprese attirare e trattenere figure a elevate professionalità o potenziale. Un altro tassello chiave del successo di GSG è il coinvolgimento dei collaboratori. All'inizio di ogni anno, e con il supporto di un facilitatore, il team di vertice si riunisce per definire la mappa delle azioni gestionali da implementare in funzione degli obiettivi strategici. Ogni mese, il gruppo si ritrova per fare il punto delle azioni realizzate, per discutere le criticità emerse e per aggiornare la mappa. Dell'impresa familiare con un uomo solo al comando del Novecento resta solo uno sbiadito ricordo.