

Centro risorse per casi di studio sull'Imprenditorialità in Europa

Finanziato dalla Commissione Europea per l'Industria e l'Impresa nell'ambito del CIP  
(Competitiveness and Innovation framework Programme 2007 – 2013)

Codice Progetto: ENT/CIP/09/E/No2S001  
2011

## Getmor (Polonia)

Jerzy Cieřlik  
Kozminski University

Izabela Kořadkiewicz  
Kozminski University

Thomas Cooney  
Dublin Institute of Technology

Questo caso è stato preparato come base per discussioni in aula piuttosto che come una descrizione reale di gestione efficace o inefficace di una attività imprenditoriale o gestionale.

L'utente è libero di:

- copiare, distribuire, mostrare e eseguire il caso;
- effettuare modifiche all'originale per realizzare prodotti derivati

Nel rispetto delle seguenti condizioni:

- **Attribuzione.**  
E' obbligatorio citare l'autore/gli autori dell'originale
- **Non-Commercializzazione.**  
Questo lavoro e le sue derivazioni non possono essere utilizzate a fini commerciali.
- **Condivisione.**  
Se si altera, si trasforma o si effettuano derivazioni di questo lavoro, il prodotto modificato può essere distribuito unicamente attraverso un vincolo di licenza simile alla presente.

Per ogni riuso o distribuzione, si ha l'obbligo di illustrare chiaramente a terzi i termini di licenza. Qualsiasi fra le condizioni sopra riportate può essere sospesa se si ottiene il permesso dagli autori dell'originale.

## Getmor Family Business

*“Un altro giorno passato a spegnere le fiamme” si disse, Łukasz Mroczkowski, CEO della Getmor. “Questo è tutto! Non posso continuare in questo modo. Devo prendere delle decisioni. In caso contrario, questa lotta costante per arrivare alla fine della giornata non soltanto ucciderà me, ma qualsiasi possibilità che l’azienda abbia di crescere in futuro.”*

Come di consueto, quella mattina il suo programma aveva qualcosa completamente differente in serbo per la giornata. Łukasz arrivò a lavoro in mattinata sperando di essere in grado di valutare la situazione di mercato e ricercare opportunità di sviluppo per la Getmor basate sui risultati più recenti. Sfortunatamente, la vita del CEO ha un proprio modo di regolare i tempi e questi raramente coincidono con quelli che Łukasz aspetta o desidera. Intorno alle 10 del mattino, Łukasz fu distratto durante la revisione dei trend delle vendite da una telefonata. La segretaria aveva un potenziale cliente interessato ai prodotti della società e gli chiese se avesse voluto accettare la chiamata. La conversazione durò all’incirca 40 minuti. Abbassò il telefono rammaricato con se stesso per non aver ancora elaborato una procedura per trattare con dei potenziali clienti. Ogni persona che chiama viene messa in linea con lui invece che con un addetto alle vendite che può servire il cliente in modo professionale. Non appena la chiamata si concluse incominciò la parte più dura della giornata. I problemi nei punti vendita della Getmor incominciarono a spuntare fuori come funghi. E, come al solito, Mroczkowski era ritenuta l’unica persona capace di risolverli. E come se tutto questo non fosse abbastanza, doveva prendere anche decisioni legate alle vendite estere (nuovo cliente, nuove procedure di transazione) e il dipartimento tecnologico richiedeva urgentemente la sua assistenza. Ultimo ma non meno importante, Łukasz doveva trovare il tempo di gestire il dipartimento di export della Getmor. E così si arrivò direttamente alla sera.

Gli eventi del giorno precedente fecero capire chiaramente a Łukasz che avrebbe dovuto delegare i suoi obblighi connessi alle operazioni di vendita interne, compresa la gestione della rete dei punti vendita, a qualcun’altro. Łukasz non riusciva a nominare un Direttore di Vendite Nazionale che rimpiazzasse i compiti del CEO in quell’area, nonostante l’azienda avesse avuto un Dipartimento Vendite per parecchi anni. Negli anni passati, Łukasz non era solo il CEO della Getmor ma anche il Capo del Dipartimento Vendite. Risulta lampante che questo sia un carico di lavoro troppo grande da fronteggiare per una sola persona. Delegare

parte del lavoro di vendita ad un Sales Director vorrebbe dire che Lukasz potrebbe finalmente eseguire le sue mansioni da CEO della Getmor in maniera più significativa. Potrebbe finalmente smettere di preoccuparsi di tralasciare le opportunità presenti sul mercato a causa della routine quotidiana dei suoi doveri. Disponendo di più tempo, potrebbe addirittura trovarsi un passo avanti, invece di scandagliare il mercato in cerca di opportunità, potrebbe uscire e crearle per la Getmor stessa. Tutto questo ovviamente richiede una certa serenità. Sfortunatamente, la decisione di nominare un nuovo Sales Director non è una decisione agevole.

Getmor è un family business fondata dai genitori di Łukasz Mroczkowski e perdere una delle sue principali caratteristiche per un qualcosa di completamente sconosciuto è emotivamente difficile. E' un'enorme sfida credere in qualcuno che non abbia legami familiari tanto da affidargli lo sviluppo dell'organizzazione così come era stato per i suoi genitori e Lukasz stesso. Un'altra importante decisione riguardante il reclutamento del nuovo Direttore è se lui o lei debbano essere nominate tra i membri dello staff esistente o che se tale posizione possa essere pubblicizzata sul mercato del lavoro?

### **Da Coltivatore di Funghi a Impianto per la lavorazione della Carne**

La storia dei Mroczkowski è quella di una tipica azienda familiare polacca. Il loro impianto familiare di lavorazione della carne è attualmente gestito dal figlio del fondatore Łukasz che gradualmente è succeduto ai suoi genitori nella gestione giornaliera dell'azienda. La Getmor è classificata come un'azienda di media dimensione con 144 impiegati e la cui struttura organizzativa sta diventando col passare degli anni più elaborata. Il business di famiglia oggi consta di due attività – Getmor, una proprietà esclusiva creata dal Sig. e dalla Sig.ra Mroczkowski (genitori di Łukasz) e una sua azienda figlia Merca-Meat, una società a responsabilità limitata fondata da Łukasz stesso. Łukasz è il CEO di entrambe le società. Getmor è impegnata nella macellazione della carne di maiale, di bestiame e di cavallo, e nella fabbricazione dei primi tagli di maiale, manzo e pollame. L'azienda offre tagli di carne (quarti di maiale e manzo) per soddisfare il mercato domestico e le ordinazioni di singoli consumatori. Il processo di conservazione delle carni è un'altra delle principali attività del business. I successi ottenuti dal Sig. e dalla Sig.ra Mroczkowski, così come quelli ottenuti da Łukasz, sono il diretto risultato del mantenersi fedele alla strada intrapresa, essendo costantemente attivi e presentandosi aperti a rischiare.

I Mroczkowski cominciarono il loro business subito dopo essersi sposati. La loro prima business venture fu una fattoria di funghi che misero in piedi dal nulla. Senza alcun tipo di risorsa finanziaria a loro disposizione, ricorsero ad un mutuo bancario, che gli permise di cominciare tale attività. Questo business fu la loro prima opportunità di guadagnare esperienza nella gestione di un'azienda, compreso le vendite di esportazione. Col passare del tempo, tuttavia, il business divenne gradualmente meno interessante a causa delle mutate condizioni di mercato. Alla fine, i Mroczkowski furono costretti a prendere una difficile decisione riguardo a cosa fare in futuro. Il loro passo successivo fu quello di fondare la Getmor meat plant nel 1992, abbandonando contemporaneamente il business legato ai funghi. I fondatori rimasero gli stessi ma l'attività era completamente nuova.

### **Getmor – Cambiamento dopo cambiamento**

La scelta dei Mroczkowski circa l'attività di business fu ampiamente influenzata dalla regione dove vivevano (un' area rurale a circa 100 km da Varsavia), a causa di una mancanza di prodotti a base di carne in Polonia nei primi anni '90. Decisero di assecondare i bisogni del mercato e sfruttando la loro posizione, fondarono un impianto per il trattamento della carne che inizialmente si occupava della macellazione del maiale. A parte la moltitudine di ovvie opportunità che si presentavano per l'azienda, c'erano anche alcune significative insidie che non potevano essere ignorate. Entrando in un nuovo settore di mercato, i Mroczkowski erano tornati al punto di partenza, sia per quanto concerne i business contacts che per la presenza sul mercato. Anche se, avevano ancora l'esperienza di business accumulata producendo funghi.

La Getmor si occupò principalmente della produzione del maiale durante i suoi primi quattro anni di vita e l'azienda distribuì il suo prodotto agli impianti di lavorazione. Avendo ricercato i principali trend di mercato, i Mroczkowski arrivarono alla conclusione che avrebbero dovuto fare di più qualora avessero voluto mantenere il loro business. Comprarono immediatamente la tecnologia per il trattamento della carne insieme ad alcune principali formule di prodotti che, secondo Łukasz Mroczkowski, *“si rivelarono essere “mirate”*. Le tecnologie di produzione vennero importate dall'Ovest ma le formule del prodotto erano interamente locali ed erano fedeli all'antica tradizione polacca di conservare ed affumicare le carni. Assumere un esperto con una vasta esperienza in un grande impianto di fu la decisione più importante e quella che risultò avere il maggiore effetto sul successo del business. Attingendo dalla sua esperienza precedente, questo professionista implementò con successo alla Getmor: la nuova tecnologia acquistata, le procedure e le formule.

La lavorazione della carne incominciò nel 1996, l'anno in cui i tagli della carne della Getmor fecero la loro prima comparsa sul mercato. I Mroczkowski rimasero concentrati ad assicurarsi che le esigenze dei consumatori fossero soddisfatte nonostante l'impianto della carne fosse alle sue prime fasi di sviluppo. In realtà, furono così indaffarati a cercare di mantenere il loro business in vita che non riconobbero le future opportunità di espansione. Verosimilmente incise l'instabile e scontroso ambiente del business, i radicali cambiamenti economici che avvennero e l'emergere di un'economia di mercato in Polonia non più basata sulla pianificazione comunista. Fino al 2001, i Mroczkowski furono ancora convinti che le loro operazioni sarebbero rimaste confinate al solo mercato domestico.

Sfortunatamente, come dicono, il cambiamento è l'unica certezza nella vita. I Mroczkowski, nonostante avessero realizzato un loro modo di agire, si trovarono nuovamente ad affrontare una decisione cruciale per garantire la sopravvivenza della loro azienda. Questa volta l'agente che generò il cambiamento fu l'imminente ingresso nell'Unione Europea, e in particolare, le direttive che regolarono le operazioni nel settore della carne adottate nel 2001-2002. La legislazione prevedeva una serie di specifiche che i produttori di carne avrebbero dovuto rispettare per far sì che i loro prodotti potessero essere venduti sul mercato UE (le direttive stipulate prevedevano specifiche riguardanti l'adeguamento delle procedure locali agli standard veterinari UE e alla tecnologia di produzione, l'implementazione del sistema HACCP e altri certificati di qualità). Ogni produttore di carne che non avesse adeguato le sue operations con quelle previste dalla legislazione UE sarebbe stato inibito dall'operare al decorrere della scadenza di un periodo di transizione nel 2005. Questo rappresentò un ulteriore shock per la carne polacca e per i produttori di salumi, inclusi i Mroczkowski. Col passare del tempo subentrarono nuove direttive, gli impianti della carne dei Mroczkowski furono rinnovati ma si attennero alle specifiche UE soltanto parzialmente, con delle linee di processo che tecnologicamente erano ancora al di sotto degli standard richiesti.

La famiglia Mroczkowski si confrontò con il problema di cosa fare successivamente. Avrebbero potuto non fare niente e continuare ad essere confinati nel mercato domestico dopo il 2005, e inoltre vedere ridimensionati i loro output dalle norme, oppure avrebbero potuto modificare le loro operations in modo tale che la Getmor avrebbe potuto vendere i suoi prodotti ovunque all'interno della UE. I Mroczkowski tennero una sessione di brainstorming durante la quale un rappresentante della nuova generazione – loro figlio Łukasz – ebbe un ruolo attivo. Il meeting si concluse con la decisione di accettare la sfida dell'Unione Europea

e di non arrendersi. I Mroczkowski ed il loro figlio decisero di modificare le operations dell'azienda così da risultare conformi agli standard UE. Il risultato fu che rapidamente venne progettato un nuovo grande impianto. La società decise di finanziare l'investimento con i fondi UE ed un mutuo bancario. Łukasz Mroczkowski preparò una richiesta per ottenere i fondi UE per sovvenzionarne la costruzione. E così, ancora una volta, i Mroczkowski, nelle parole di loro figlio Łukasz, “*evitarono di fallire*”. La costruzione del nuovo impianto fu completata nel 2004. L'impianto fu equipaggiato con una tecnologia avanzata che la famiglia aveva visto in aziende simili in Danimarca e Svizzera, e il macchinario fu comprato proprio da queste nazioni. Il nuovo impianto prevedeva due differenti linee di processo per il maiale e il manzo e il pollame (questi non dovevano venire a contatto gli uni con gli altri in conformità agli standard UE). Soluzioni innovative vennero applicate per alleggerire il management. Il nuovo impianto ebbe successo nel raggiungimento di tutti i certificati richiesti dall'applicazione delle direttive UE, compresa la certificazione HACCP. La Produzione venne progressivamente spostata al nuovo impianto nella parte conclusiva del 2004 e l'inizio del 2005. I vecchi fabbricati furono convertiti in un magazzino e altre strutture. Andrebbe inoltre evidenziato che le attività intraprese dalla famiglia Mroczkowski andarono oltre la ristrutturazione della società in termini di tecnologia e adeguamento agli standard qualitativi previsti dalla UE. Un aspetto importante del cambiamento è stato il reclutamento del nuovo personale con appropriate qualifiche ed esperienza. Nel 2004, 50 nuove persone che avevano precedentemente lavorato in impianti con sistemi di produzione simili vennero assunti.

Uno dei passi più importanti dello sviluppo della Getmor fu quello di consolidare la sua posizione sul mercato interno con il lancio di una propria catena di vendita al dettaglio. Nonostante ciò, la distribuzione dal dettaglio fu potenziata solo quando fu costruito ed equipaggiato il nuovo impianto in linea con gli standard UE. Dopo il 2005, i Mroczkowski ancora una volta si trovarono coinvolti ad aprire punti vendita al dettaglio e cominciarono a costruire la loro rete al'ingrosso e di clienti al dettaglio. E' interessante notare che la Getmor non lavora con grandi catene commerciali sul mercato domestico. La ragione di ciò risiede nel fatto che l'azienda teme di minare l'efficienza associata ad un brand caratterizzato da prodotti di alta qualità. L'elevato prezzo che il consumatore dovrebbe pagare per questi prodotti di qualità ha rappresentato un altro fattore che ha impedito questa cooperazione.

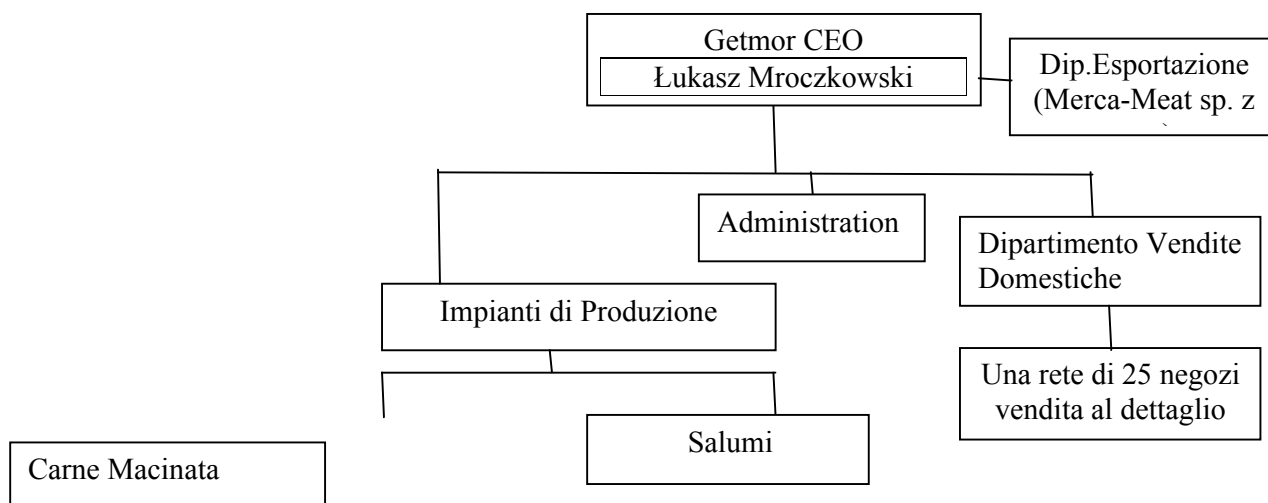
## **Il Management delle Risorse Umane alla Getmor**

Le esperienze accumulate alla Getmor per quanto riguarda il management delle risorse umane indicano che un criterio centrale nel selezionare i nuovi impiegati è stato colmare ogni gap cognitivo individuato all'interno della società. Questo fu sicuramente il caso in cui la Getmor fu costretta a spostarsi per aprirsi al mercato dei salumi nel 1996. Fu assunto uno specialista che aveva la competenza necessaria ed esperienza avendo precedentemente lavorato in un altro impianto per la lavorazione della carne. I proprietari dell'azienda capirono subito che assumere un professionista strutturato sarebbe stata la decisione giusta. La stessa decisione venne presa quando nel 2004-2005 vennero aperti i nuovi impianti di produzione certificati HACCP. I lavoratori che vennero assunti erano stati precedentemente impiegati in business simili dove l'HACCP era già operativo e che possedevano le necessarie qualifiche (circa 50 persone nel 2004). Assumere un professionista Direttore delle Vendite di Esportazione da un'altra azienda con un'adeguata esperienza passata in tale campo rappresentò un'altra decisione fondamentale presa quando lanciarono i loro business all'estero nel 2006. E' anche importante osservare che la Getmor non aveva mai avuto esperienza di lavoro precedentemente nel mercato della carne quando cominciò ad assumere il nuovo staff. Ad esempio, nessuno del personale assunto nel Dipartimento Vendite Interne aveva mai lavorato prima nel mercato della carne. Questa gente ha dovuto imparare le basi del mercato della carne da zero.

La Getmor utilizza una varietà di risorse e mezzi per reclutare nuovo personale, a seconda della necessità. La pratica corrente per le posizioni di minor responsabilità, come ad esempio i lavoratori di produzione di basso livello, è quella di inserire annunci di lavoro e successivamente affidare al Manager di Produzione il compito di effettuare il processo di reclutamento e selezione. I potenziali impiegati sono spesso indicati da membri già presenti nello staff quando gli annunci di lavoro sono pubblicati (ma solo se richiesto). La maggior parte dei candidati che sta cercando di essere assunta per queste posizioni è costituita da persone che tornano dall'estero e hanno accumulato esperienza industriale negli altri paesi dell'UE. Mentre per ricoprire posizioni più strategiche si è utilizzato un criterio di selezione ad hoc basato sulla propria posizione professionale e/o sulle conoscenze del business. Il Direttore Vendite d'Esportazione (che non era attratto dagli incentivi finanziari ma dalle sfide e le opportunità per lo sviluppo professionale) rappresenta un caso pertinente. Łukasz comprese che il *“fattore conoscenza del business”* avrebbe cessato di essere sufficiente in futuro e che l'azienda avrebbe dovuto rivolgersi a compagnie leader nella ricerca di

professionisti per trovare un capo del personale, portando a scartare gli annunci di lavoro come mezzo di selezione.

**Figura 1: La Struttura Organizzativa della Getmor**



Lukasz è consapevole che, nonostante abbiano avuto successo nel costruire un buon team – evidenziato dal relativamente piccolo turnover del senior staff e dal moderato turnover dello staff junior – trovare la gente giusta per le posizioni corrette, specialmente nelle posizioni di senior management, non è un'impresa facile. Nel caso del senior staff, la questione del fare la scelta giusta è resa ancora più complicata dal fatto che i fondatori della Getmor hanno gestito l'azienda con i loro figli per un lungo periodo di tempo. Cedere il potere e l'autorità che avevano esercitato per così tanto a lungo non è stato facile. Non è stato facile nemmeno affidare la gestione di tutti gli elementi più remoti del loro business ad un estraneo. Il trasferimento di obbligazioni ad una persona estranea alla famiglia porta sempre stress e incertezza, così come al loro stile di management, ma la rapida espansione della società lasciava ai Mroczkowski poca scelta.

Lukasz ricorda ancora bene molto bene che lui e i suoi genitori erano responsabili di tutto quando il nuovo impianto venne lanciato nel 2004-2005 e che pagarono una tremenda tassa di avvio. In vista della complessità dell'impresa, volevano conservare quanto più potere avessero potuto; volevano avere il massimo controllo su tutto quello che riguardava l'organizzazione in modo tale da poter scoprire immediatamente ogni problema che



necessitava di correttivi. Questo periodo fu un periodo particolarmente difficile nelle loro vite. Successivamente, però, un numero crescente di professionisti entrò a far parte della società e incominciò ad assumere alcune delle mansioni che prima erano in capo agli imprenditori.

Nel 2009, Łukasz Mroczkowski si trovò ad affrontare un'altra sfida di management delle RU. I suoi genitori, che erano diventati anziani e malati, gradualmente incominciarono ad allontanarsi dal business lasciando il management della società nelle mani del figlio Łukasz. Non si trattò esattamente solo di questo, poiché uno dei fratelli di Łukasz fu incaricato di gestire le operazioni tecniche della Getmor, sebbene egli non facesse parte del top management team. Sua sorella e un suo altro fratello andavano ancora a scuola e sarebbe stato difficile dire se avrebbero voluto essere impiegati professionalmente nel business di famiglia. In ogni caso, in passato, Łukasz è stato l'unico membro della famiglia Mroczkowski coinvolto con una piena autorità nel business e responsabile per il futuro dell'azienda di famiglia.

Il management della Getmor si basa su un certo livello di fiducia nei propri impiegati e questo ha contribuito a definire le caratteristiche tipiche del business. Questo è rappresentato da uno stile di lavoro casual e una mancanza di una rigida supervisione. I proprietari ne hanno fatto una regola per incoraggiare i loro impiegati a sentirsi responsabili per il loro lavoro sin da subito. Ognuno assunto alla Getmor è informato delle sue responsabilità immediatamente. Questo approccio si manifesta anche nel fatto che lo staff si identifica fortemente con l'azienda.

Il costante sviluppo e l'aumento delle qualifiche della propria forza lavoro è un aspetto importante dell'approccio della Getmor alle RU. Su larga scala, questo si è ottenuto attraverso l'applicazione di risorse interne. I lavoratori più giovani effettuano una formazione di base condotta da alcuni lavoratori senior che posseggono le necessarie qualifiche. A seconda dei bisogni individuali, il personale di livello più elevato può sostenere corsi di formazione esterni. Questo, ad ogni modo, non è molto frequente. Lo scopo di un tirocinio interno alla Getmor è circoscritto e un tirocinio esterno è una rarità (es. un corso di aggiornamento era basato sul raggiungimento di certificati di qualità). Il CEO della Getmor considera la conoscenza attuale di base soddisfacente, ma lo sviluppo dello staff e la necessità di espandere le risorse della conoscenza organizzativa rappresenta ancora uno dei principali obiettivi. Dopo tutto, la società si sta allargando continuamente e uno dei compiti più importanti sulla lista delle cose da fare nel prossimo futuro è affrontare la questione della

formazione degli impiegati in una maniera più efficiente e strutturata. Per quanto riguarda la motivazione degli impiegati, i bonus monetari sono il principale motivatore al momento. Non è stato ancora concepito un sistema di motivazione che incontri tutte le richieste dello staff. Nessuno è responsabile per la gestione delle RU in azienda al momento. Ogni attività che attiene a questa funzione appartiene alle mansioni amministrative legate allo staff che sono gestite da due persone.

### **Il Dipartimento Vendite**

Łukasz Mroczkowski creò un Dipartimento Vendite per gestire le vendite sul mercato nazionale alla fine del 2004 quando tornò in azienda dopo aver completato la sua formazione universitaria. La principale attività del Dipartimento Vendite è quella di gestire una rete di punti vendita al dettaglio nella Masovian Voivodeship. Łukasz è stato il cervello di questo progetto. Egli giunse all'idea di fondare questi negozi nel 2001 mentre studiava management. Quattro negozi sono già stati aperti dal 2004 ma con la creazione del Dipartimento Vendite la crescita della rete è divenuta più rapida. Venticinque punti vendita hanno aperto dall'inizio del 2010 e ci sono piani in atto di aprirne ancora di più nel prossimo futuro. Łukasz ha assunto Anna a lavorare nel nuovo Dipartimento Vendite e a supportare lo sviluppo della rete di vendita al dettaglio. Anna immediatamente si è dimostrata essere un'impiegata valida. Aveva una piccola esperienza nelle vendite e una piccola conoscenza del settore della carne, ma questo era ampiamente compensato dalla sua apertura a nuove sfide e la sua propensione ad adeguarsi rapidamente al mercato. Fece da assistente di Łukasz e, lavorando insieme a lui, imparò a conoscere le regole che governano il mercato della carne e il suo stile di management. Da parte sua, Łukasz le diede carta bianca su una serie di attività vista la rapidità con cui accresceva la sua competenza e la sua conoscenza sia del mercato che dell'azienda. Egli aumentò sempre di più la fiducia in lei. La sua straordinaria padronanza della specifica tipologia del business e il suo spunto creativo nello sviluppo della rete fu quello che lui apprezzò di più. Insieme reclutarono store managers competenti e assistenti alle vendite per i loro punti vendita al dettaglio. Anna aveva un buon intuito per quanto riguarda le persone e Łukasz la consultava al momento di assumere personale. I candidati selezionati erano sempre la scelta migliore, grazie all'eccellente conoscenza dell'azienda da parte di Anna e al suo intuito.

Oggi, la descrizione del suo lavoro comprende la gestione dei punti vendita al dettaglio di cui lei è incaricata in modo tale che essi funzionino efficientemente ed efficacemente. Anna è

anche coinvolta nell'apertura di nuovi punti vendita. Nella fine del 2009 e all'inizio del 2010, ad esempio, era responsabile per l'apertura di 3 nuovi negozi, la selezione e il reclutamento dello staff (store manager e da 4 a 6 assistenti alle vendite in ogni negozio), i lavori interni e le procedure per far sì che essi venissero approvati dalla autorità pertinenti (es. autorità igieniche). Łukasz delegò la maggior parte dei contatti dei providers dei vari servizi dei negozi a lei (dai contatti con i fornitori dei media ai produttori dell'equipment per i negozi). Oltre a tutto questo, tutti gli store managers fanno rapporto ad Anna e lei gestisce anche il resto del team delle vendite, che al momento consta di altre 2 persone (una assunta nel 2007 e l'altra nel 2010). Ognuna è impiegata come Rappresentante di Vendite, riceve un salario mensile, ed è responsabile di circa 8 negozi. Loro stanno monitorando i trend del mercato. Questo particolare mercato ha le sue idiosincrasie ed è altamente instabile, specialmente per quanto riguarda i prezzi. I rappresentanti alle vendite devono essere attenti in ogni istante e non possono allontanare mai i loro occhi dalla competizione.

La velocità con cui la Getmor può reagire ai cambiamenti di mercato dipende in maggior parte dalla loro capacità di essere presenti. Anna è chiaramente il capo del Dipartimento Vendite *de facto* ed è responsabile per i punti vendita al dettaglio della società. Anche se è ancora Łukasz che prende tutte le decisioni. Egli è l'unico a cui tutti si rivolgono ogni volta che si presenta un problema ed è l'unico che trova tutte le soluzioni. Anna subentra solo dopo che Łukasz le ha comunicato le sue soluzioni. Ma questo può richiedere molto tempo e il funzionamento giornaliero dei punti vendita al dettaglio richiede già abbastanza tempo.

### **Punti Vendita al dettaglio – La Risorsa Chiave dell'azienda**

La Getmor possiede una rete di punti vendita al dettaglio che ha intenzione di incrementare aprendo nuovi punti vendita e assicurandosi che ogni negozio offra un servizio ai clienti di prodotti a lunga conservazione, così come prodotti di alta qualità. I negozi della Getmor offrono un completo assortimento di maiale, manzo, pollame e salumi. La società ha implementato i suoi prodotti con l'aggiunta del pane (spesso cotto sul posto) e spezie per soddisfare tutte le esigenze dei suoi clienti. Getmor sta vendendo da più di un anno una linea di eco carni (una linea di 7 prodotti "Premium" di alta qualità a lunga conservazione, aventi il sale come unico conservante). Getmor garantisce che le carni offerte nei suoi punti vendita al dettaglio siano di estrema qualità. La garanzia di Qualità è stata da sempre la priorità per la famiglia Mroczkowski. I prodotti di maggiore qualità della Getmor richiedono il miglior

personale disponibile e le specifiche previste per lo staff dei negozi sono rigide. Stanno vendendo prodotti di alta qualità e quella qualità arriva come un premio che è stato insegnato a loro dal primo giorno. Questo è valido più per lo staff delle vendite che per gli store managers. In pratica, questo significa che tutti i clienti dovrebbero lasciare il negozio sapendo che lui o lei hanno appena comprato un prodotto di alta qualità. Lo staff di ogni negozio consta di un manager e un numero di assistenti alle vendite che va da 4 a 6. La persona responsabile per il processo di selezione ed reclutamento è Anna. La remunerazione dei lavoratori nei negozi è basata sulla commessa. Lukasz visita di persona i negozi occasionalmente. Questo in parte per verificare se tutto sta procedendo in maniera regolare, ma soprattutto per incontrare di persona il suo staff e i suoi clienti. Questo è quello che Lukasz dice di queste visite:

*“Mi piace fare un piccolo tour dei negozi quando c’è tempo. E’ divertente parlare di persona con lo staff a volte e vedere come i nostri prodotti sono presentati, ascoltare cosa hanno da dire i nostri clienti sulla nostra carne e parlare con loro. Io spesso approfitto dell’opportunità di incontrare di persona lo staff assunto da Anna durante queste visite.”*

Secondo Lukasz, il potenziale del mercato domestico non è ancora stato completamente sfruttato dai prodotti di qualità della Getmor. Sta considerando di espandere la catena di vendita al dettaglio nella Masovian Voivodeship e di aumentare le vendite domestiche. La società sta pianificando l’apertura di molti altri negozi nei prossimi anni. Questo vorrà dire più rappresentanti di vendita. L’azienda vorrebbe arrivare ad avere un rappresentante per 10 negozi.

Ai fini pratici, questo vorrebbe anche dire più problemi nell’attività giornaliera del Dipartimento Vendite e nei singoli negozi. Gli attuali rappresentanti delle vendite fanno bene rapporto alla società e i problemi sono rari. Non avere il completo controllo del loro lavoro è una delle principali preoccupazioni. Maggiore è il numero dei rappresentanti alle vendite e maggiore è la supervisione richiesta. E avere a che fare con questo problema fa perdere un sacco di tempo al Direttore delle Vendite. Ci sono già abbastanza mal di testa ora con 25 punti vendita e all’incirca 120 dipendenti. Lukasz conosce questo meglio di chiunque altro. Alcuni giorni, ognuno dei 25 negozi gli telefona presentandogli dei problemi. Tutti sanno che Anna è responsabile per i negozi, ma continuano ancora a chiamare lui. Sembra esserci un problema di comunicazione nel passare l’informazione che Anna è la persona da chiamare per risolvere i problemi quotidiani. Questa invisibile barriera di comunicazione deve essere abbattuta prima che ci siano ancora altri negozi.

Lukasz si è posto anch'egli l'obiettivo di espandere ancora di più l'esistente rete di vendita al dettaglio e stabilire una presenza diffusa in tutta la nazione. Di fatto, tutti i prodotti sono venduti nei negozi dell'azienda. Da una parte, a causa della grande qualità dei suoi prodotti, la Getmor non è interessata a lavorare con le grandi catene di vendita al dettaglio che privilegiano il prezzo a discapito della qualità. Dall'altra, aprendosi ai negozi di vendita all'ingrosso e alle reti di vendita all'ingrosso chi dovrebbe essere interessato a vendere i prodotti di alta qualità della Getmor che richiedono delle specifiche attività di promozione indirizzate a questi clienti? Sfortunatamente, al momento, non c'è nessuno nella società responsabile per la promozione sul mercato. Escluse alcune approssimative riunioni, l'azienda non è impegnata in questo genere di attività promozionale. Non c'è nessuno in azienda responsabile per la produzione di un qualsiasi genere di catalogo completo e capace di aggiornare il portfolio del prodotto o per aggiornare il sito internet. Lukasz non ha tempo per affrontare questo aspetto del business e tutti i tentativi di risolvere questi servizi si sono dimostrati ogni volta disastrosi (per esempio, secondo il CEO "i designer del sito internet non possono comprendere le aspettative dei clienti dato che l'azienda stessa non conosce cosa questi vogliono"). Un altro problema focale è quello di nominare un membro del team vendite responsabile di gestire le prospettive e rispondere alle loro domande. Lukasz è sicuro di non essere la persona giusta per questo lavoro.

### **Una sfida per il CEO della Getmor**

I piani di sviluppo del business della Getmor e le esigenze che questi stessi hanno generato hanno reso chiaro al CEO che la decisione di nominare un Direttore delle Vendite e di delegare ufficialmente responsabilità a questa persona non può essere più rimandata a lungo. L'attuale stato delle cose, in cui Anna è ufficialmente responsabile per il dipartimento e la catena di vendita al dettaglio, è sostanzialmente inefficiente. Lukasz ha spesso trovato se stesso, e non Anna, come il contatto principale a cui rivolgersi quando saltava fuori un problema. Non c'è bisogno di dire che la decisione di avere un Dipartimento di Vendite gestito professionalmente doveva essere presa subito ma la questione su come trovare il giusto candidato per quella posizione rimane irrisolta.

A prima vista, Anna sembra essere il candidato più scontato. Lei ha il più lungo periodo di servizio nel Dipartimento Vendite, ha familiarità con lo stile di management del CEO, conosce l'azienda dall'interno ed il suo intuito è stato confermato nelle numerose occasioni in cui ha selezionato i migliori candidati per la Getmor. Inoltre lei è stata attivamente e realmente coinvolta nella costruzione della catena di vendita al dettaglio. Sfortunatamente,

Lukasz crede che esista un grande punto interrogativo su di lei. Lukasz non è sicuro riguardo al futuro di Anna ed il suo impiego nel Dipartimento Vendite dato che lei stava prendendo in considerazione l'idea di avere un altro bambino. Egli sa dalla precedente esperienza che quando il suo bambino necessita di attenzione, Anna deve lasciare il lavoro per risolvere la questione, quindi avere un altro bambino potrebbe potenzialmente aggiungersi a questa difficoltà. Lukasz sa che potrebbe essere accusato di essere sessista pensando questo, ma è preoccupato come ogni proprietario di una PMI che sta cercando di risolvere questo problema. Lui sa anche che dovrebbe giudicare l'abilità di Anna a fare il lavoro basandosi sulle sue abilità professionali e non sulla sua vita personale. Egli crede di essere una persona comprensiva con un'attitudine positiva verso le altre persone, ma si domanda se può permettere che il business della sua famiglia sia rovinato da ogni sorta di rivendicazione sul tempo di lavoro di Anna dovuta alla nascita di un figlio.

Assumere qualcuno dall'esterno della società potrebbe essere problematico a causa della collocazione della Getmor. Sia l'azienda che l'impianto di produzione sono situati vicino a piccole città come Pułtusk o Ostrołęka, entrambe a circa 100 km da Varsavia. Un altro problema nell'assumere un estraneo è che il candidato ottimale dovrebbe possedere le caratteristiche tipiche della società e cominciare a pensare "a la Getmor" molto rapidamente. Questo è cruciale così come il fatto che i prodotti della Getmor sono veramente di alta qualità, che si traduce in prezzi elevati, che parlando in termini di acquisizione di nuovi clienti è più difficile che se ci trovassimo in un caso di carni di normale qualità. Il potenziale Direttore delle Vendite dovrebbe avere l'esperienza nel mercato della carne e una conoscenza dell'andamento del mercato. Lui o lei necessita anche di avere un 'know-how', che è quello che serve alla Getmor maggiormente in questo momento. Un'altra questione è come reagirà Anna quando scoprirà che il nuovo Direttore Vendite è stato reclutato dall'esterno? Questo la demotiverà o, nel peggiore dei casi, la spingerà a lasciare l'azienda? Lukasz deve decidere come svolgere il processo di reclutamento e quali risorse dovrebbe usare – head hunters, annunci stampa o alcune altre opinioni?

Il CEO si deve anche confrontare con la sfida di ideare e implementare dei meccanismi per il controllo effettivo del nuovo Direttore di Vendite e del Dipartimento. Da un lato, queste misure dovrebbero dare al direttore un elevato grado di autonomia, ma dall'altro queste stesse devono dare a Lukasz un senso di sicurezza che il dipartimento stia effettivamente lavorando e che i risultati rispecchino le aspettative dei proprietari dell'azienda. Questo è

particolarmente importante considerato che lo sviluppo dei punti vendita al dettaglio è uno dei principali obiettivi della Getmor. Łukasz crede che sia importante per il nuovo meccanismo di monitoraggio non rischiare di perdere la propria identità di azienda familiare e di non trasformare il suo business in una corporation spersonalizzata. Egli ha di fatto dato al suo staff un grande livello di autonomia ma, allo stesso tempo, si è assicurato che ognuno conosca il preciso scopo della propria responsabilità. Mroczkowski è preoccupato che la futura crescita dell'azienda possa rendere questo approccio inadeguato e rendere necessario dei meccanismi di controllo effettivo.

Łukasz ha tentato di rendere più formale la comunicazione all'interno dell'azienda. In considerazione della specificità del mercato e delle considerevoli fluttuazioni del prezzo dei prodotti di carne, il management necessita di essere aggiornato su alcune modalità, non appena la nuova informazione diviene disponibile, se l'azienda vuole funzionare effettivamente. Le soluzioni adottate finora si sono dimostrate inefficaci. Il regime attuale degli incontri dello staff vendite si riunisce ogni Lunedì o ogni altro giorno in cui non si stanno producendo i risultati attesi. Entrambi gli incontri sono stati cancellati perché qualcosa di urgente affiora o il volume dei dati raccolti dai rappresentanti delle vendite è così ampio che è difficile estrarre i fatti e le figure principali.

La prossima area che necessita di essere modificata è il design e l'implementazione di procedure di supporto per i punti vendita al dettaglio. Alcuni problemi non si limitano ad un singolo negozio, come dimostra il track record della società. Dunque, lo sviluppo di un singolo manuale o codice di condotta contenente modi di comportarsi con la maggior parte dei problemi più frequentemente riscontrati razionalizzerebbe il lavoro sia degli store managers che dello staff del Dipartimento Vendite. Gli permetterebbe anche di avere più tempo da dedicare ad altri impegni. Anche il Direttore delle Vendite ne beneficerebbe in quanto lui o lei potrebbe finalmente focalizzarsi nell'allargamento della catena di vendita al dettaglio e nella ricerca di nuove locations.

Delegando ufficialmente il management del Dipartimento Vendite ad un nuovo manager nominato, questo darebbe definitivamente al CEO più tempo da impiegare in ulteriori task strategiche come ad esempio lo sviluppo della società e il consolidamento della sua posizione sui mercati domestici ed esteri. Il nuovo Direttore Vendite sottoscriverebbe il maggiore sviluppo della catena delle vendite al dettaglio, che è di cruciale importanza per le operazioni

dell'azienda. Łukasz è preoccupato che la sovrabbondanza di obblighi giornalieri che proviene dall'essere CEO di 2 aziende gli impedisca di gestirle entrambe con efficienza. Continuare con la situazione corrente, dove Anna e i due rappresentanti delle vendite sono responsabili dello sviluppo della rete di vendita al dettaglio non sarebbe più completamente efficiente. Il management giornaliero dei negozi li lascia senza tempo per cercare delle nuove locations. Il nuovo Direttore delle Vendite garantirebbe anche che verrebbe implementato un processo di monitoraggio in modo tale che la Getmor possa reagire ai cambiamenti di mercato ancor prima che questi si siano manifestati.

### **Conclusioni**

Spegnendo le luci nel suo ufficio dopo un'ennesima lunga giornata, Łukasz Mroczkowski era sempre più convinto che nominare un Direttore delle Vendite e delegare a lui il suo lavoro era inevitabile. Egli sapeva, ad ogni modo, che questo non sarebbe stato facile. Quello che gli aveva impedito precedentemente di prendere questa decisione era il suo convincimento che qualcuno esterno alla famiglia non sarebbe stato capace di compiere quel lavoro. Egli era certo che non poteva continuare a lungo ad affrontare ogni cosa personalmente, ma non era ancora pronto a sorpassare la barriera psicologica di delegare parte delle sue mansioni ad un estraneo. Di questo era particolarmente convinto perchè sapeva quanto duro la famiglia aveva dovuto lavorare per fondare la società dal nulla. Il problema era diventato enorme ora che i suoi genitori erano anziani e malati e avevano in pratica affidato il management a lui. Negli anni passati, Łukasz, l'unico rappresentante della famiglia Mroczkowski, gestiva la società da solo ed era responsabile di tutto. Questo senso di responsabilità è reso tanto più grande in quanto, essendo il fratello più grande, egli deve anche essere responsabile dei suoi fratelli minori. I suoi fratelli più giovani stanno ancora studiando e nessuno sa se vorranno partecipare al business di famiglia quando avranno terminato gli studi. Dovrebbe continuare a lavorare duro per i prossimi anni e aspettarli per condividere con loro il business, o deve agire subito?