

Il quadro generale

Cosa abbiamo imparato quest'anno

Nel 2009 ci sono stati robusti impegni su un nuovo modo d'organizzare internamente l'impresa (organigramma e mansionario) per scendere almeno del 12 e a volte 16% nei costi di struttura. È possibile affermare dunque che l'anno che si è appena concluso è stato un periodo particolarmente impegnativo per le imprese su diversi fronti:

- restare sul mercato (il che non significa solo vendere e lavorare, ma far quadrare i conti con un'ondata di insoluti che spesso raggiunge il 35-55% di quanto si sarebbe dovuto ricevere);
- cercare liquidità (senza di essa si è supplito creandola, ovvero emettendo assegni post datati, firmando cambiali, non pagando o vendendo beni di famiglia per finanziare nuovamente l'impresa, ottenendo in questo caso, il contributo delle banche);
- aprire nuovi mercati (la globalizzazione è finita per come la si immaginava e ora diventa "tribalizzazione", nel senso che è meglio operare in contesti noti e sicuri, anziché avventurarsi nel

profondo est d'Europa o peggio in Asia. La Cina resta sempre un mercato a fortissimo rischio imprenditoriale e collasso sociale);

- ristrutturarsi (ridurre i costi di gestione e rivedere le posizioni dell'intero management su cui spesso ho dovuto agire, chiudendone i rapporti di lavoro).

Cosa si trova nelle aziende

Troppo spesso si incontrano manager di giovane età e poca esperienza. Qui serve chiarirsi. Manager è colui che crea idee. Solitamente remunerato oltre i 6.000 euro al mese, dovrebbe avere almeno 25 anni d'esperienza sulle spalle, qualche laurea e più, inoltre "parlottare" più lingue straniere (saper gestire una telefonata) e aver affrontato decine di trasferimenti in Italia, come forse un centinaio di viaggi all'estero. Con un profilo di questo tipo, in effetti, si rasenta la perfezione e l'azienda naviga a "piene vele". Troppo spesso però si incontrano o dei giovani uomini, comunque sotto i 40 anni, freschi d'università o peggio a cultura incompleta, quindi non idonei a produrre idee ma solo avventure (vedi *subprime* negli USA) o persone molto mature, che hanno solo lavorato, ma mai

organizzato il senso di quanto da decenni stanno applicando. Per diventare manager serve quindi una carriera dove si entra giovani e si diventa "produttori di idee" dopo anni e anni d'affiancamento.

Cosa si può fare

Il 2010 sarà difficile come il 2009. Lo sarà ancora di più per chi non si è ancora ristrutturato, sperando che la bufera passi da sola com'è arrivata. Servono uomini nuovi (persone che studino di più e parlino di meno) quindi liquidità sia effettiva che "creata" e infine idee per ridurre i costi di produzione di oggi e lanciare nuovi modi d'usare vecchi sistemi. Purtroppo va sottolineato che chi in questo periodo studia e fa ricerca, alzando la qualità della produzione è una rarità. In tal modo ci si espone ancor di più a quell'assedio consumato da chi realizza con facilità e meccanicamente come fanno specificatamente i cinesi. In una parola serve cultura d'impresa, per la quale nessuno nasce già dotato e bisogna organizzarsi anno per anno.

I buoni propositi del 2010

Se dovessimo partire per un viaggio cosa metteremmo in

valigia? Lo stesso concetto vale per il nuovo anno (ma sarà veramente nuovo?) Ecco un elenco di cosa ci servirebbe. Come per ogni programma necessita un'idea per dove si stia andando, quali itinerari percorrere, quando fermarsi e cosa vedere. In una parola serve un piano di marketing che stabilisca a 6, 12 e infine 18 mesi che cosa si voglia fare, ovviamente verificandone mese per mese l'evoluzione. Definito un piano di marketing (lo si scrive in 20 giorni di ricerche e studi, costando mediamente intorno ai 5.000 euro, ma può anche raggiungere valori molto più alti) serve rivedere (lo si dovrebbe aggiornare ogni 6 mesi) l'organigramma e il mansionario. La domanda in quest'ultimo caso è semplice: siamo certi che per raggiungere gli obiettivi servano le stesse forze umane in organico fino a qualche mese fa? L'obiettivo qui non è tagliare e "mandare a casa le persone", al contrario qualificarle e addestrarle affinché alzino la produttività. Assicurato l'indispensabile passiamo ora a qualcosa di più complesso. Nelle imprese spesso accade che non si comunichino gli obiettivi ai dipendenti, i quali lavorano,