

Le aziende italiane di fronte alla crisi

di Guido Tarizzo*

COME STANNO REAGENDO le imprese italiane alla crisi economico-finanziaria in atto da alcuni mesi nel mondo? È utile porsi questa domanda perché – data la feroce ipocrisia che domina il mondo degli affari in tempi «normali» – le crisi rappresentano preziosi momenti di verità nei quali si riesce a distinguere con più chiarezza chi persegue una strategia di rafforzamento strutturale e di lungo termine da chi insegue una mera sopravvivenza basata sulla sottrazione di ricchezza alla comunità. Molte aziende hanno già avviato il ricorso a strumenti di contenimento e riduzione dei costi già sperimentati varie volte in passato: cassa integrazione, mobilità, licenziamenti, taglio indiscriminato di spese e investimenti, rallentamento dei pagamenti ai fornitori, e via dicendo. Misure che, prese da sole, hanno l'unico effetto di prolungare l'agonia di chi le pratica e di imbarbarire ancora di più l'ambiente interno e esterno all'impresa.

Ma, di fronte a cali del fatturato che vanno da un 20-30% a punte del 70-80%, è chiaro che stiamo vivendo un fenomeno del tutto nuovo, che impone alle aziende di ripensare radicalmente il proprio modo di fare business e non solo di ridurre i costi. Dall'osservazione della realtà – e del comportamento delle aziende migliori – emergono due tendenze che vale la pena riportare in quanto rappresentano, a ben vedere, **processi irreversibili** che la crisi sta soltanto rendendo più veloci.

Deitalianizzazione. Il nostro Paese vive da tempo un processo di deindustrializzazione. Non solo in Italia non investe più nessuno (nel 2008 gli investimenti esteri diretti in Italia – già modesti – sono crollati del 94%, cioè praticamente a zero) ma gli stessi imprenditori italiani hanno intrapreso da anni con decisione la strada della localizzazione permanente delle proprie capacità industriali in Paesi meno costosi e in assoluto **più adatti** al manufacturing come la Cina, l'India, l'Est Europeo, il Sud America. Dato che però ogni prodotto o tecnologia produttiva è, prima o poi, copiabile e migliorabile da parte di qualcun altro, oggi l'attenzione per creare un vantaggio competitivo duraturo deve essere spostata su ciò che non è copiabile, e cioè la **relazione con il cliente**, la conoscenza intima di come evolveranno le sue esigenze, di come insieme fornitore e cliente potranno costruire una modalità di collaborazione migliore e più efficace. L'Italia – come sappiamo – è un Paese di terzisti. L'attitudine-tipo dell'Azienda italo-centrica è buttar fuori dalla fabbrica prodotti che poi qualcun altro penserà a

vendere. Il cliente è considerato un rompiscatole che cambia idea di continuo e non è mai contento, quando arriva una lamentela ci si attrezza puntigliosamente per dimostrare che è lui che ha torto e che noi abbiamo fatto tutto giusto. Per questo, per un'azienda che si vuole globale, investire nella relazione con il cliente dall'Italia è pura follia. Infatti non lo fa nessuno e le nostre aziende migliori hanno deitalianizzato le proprie piattaforme globali di gestione della relazione con il cliente (governo della supply chain, *claim management*, società di servizi e di distribuzione, etc.) portandole in ambienti che hanno già una cultura del rispetto e del servizio al cliente (Estremo Oriente, Nord Europa, Stati Uniti).

Pochi e solo quelli bravi. Dalla crisi le aziende usciranno tutte più snelle e con organici ridotti. Ma siamo sicuri che quelli rimasti saranno anche i più bravi e più meritevoli? La

crisi è anche una grande occasione per far emergere e premiare chi ha più intelligenza, più coraggio, più energia, più onestà intellettuale e integrità di comportamenti. Qui le aziende italiane soffrono di un pauroso deficit di capacità valutativa. Riescono a stento a valutare manager e collaboratori su indicatori quantitativi – quando non sono manipolati e non sono oggetto di contrattazione «politica» – ma in realtà premiano sostanzialmente la fedeltà e la capacità mimetica. La crisi impone una nuova cultura di valutazione delle persone e nuovi strumenti. Dalle aziende più dinamiche emergono esempi interessanti: capacità operativa individuale, trasparenza dei comportamenti,

assunzione di responsabilità in prima persona, accountability, diventano oggi prioritari rispetto ai criteri un po' melensi del passato, orientati a un'indistinta cultura del *team* e all'evitare accuratamente l'assunzione di responsabilità degli eventuali errori. La capacità di valutare le persone e di esprimere giudizi valutativi chiari diventa uno strumento fondamentale per ogni capo-azienda e per ogni manager; la valutazione diretta e continua dei propri collaboratori un momento essenziale di trasmissione di valori. <<

**Guido Tarizzo è uno dei Partner fondatori di Executive Interim Management (EIM), la maggiore società internazionale di Temporary Management. Oggi è Presidente e Amministratore Delegato di Executive Interim Management Italia. Ogni anno EIM gestisce più di 400 missioni di Interim Management nel mondo, 50 delle quali in Italia prevalentemente nel settore industriale e della distribuzione.*

