

Come cambia il **LAVORO** *in azienda*

AFFRONTARE LA CRISI

Risparmi su tutto. Organizzazione più snella per abbattere i tempi di reazione. Obiettivi di brevissimo periodo. Incentivi mirati e tanta innovazione. Così le imprese scaldano i muscoli per ripartire.

■ Lo tsunami che si è abbattuto sui mercati nell'ultimo anno ha spinto le aziende a intervenire con operazioni di riorganizzazione e ristrutturazione, che hanno spinto l'acceleratore sui tagli al personale, sulla comunicazione e sul marketing. Fatta una prima pulizia, oggi le attività aziendali sono focalizzate sul «bruciare i tempi»: per battere la concorrenza, mantenere quote di mercato e scaldarsi i muscoli per quando l'emergenza sarà solo un ricordo.

E per raggiungere gli obiettivi, le società stanno lavorando su cinque punti: il controllo dei costi, l'organizzazione interna, la gestione del personale, la rivisitazione degli incentivi e l'innovazione. Operazioni che hanno cambiato i rapporti tra il management e i dipendenti, ma anche quelli con fornitori e distributori. Modificando il loro modo di lavorare.



Austerità a 360°

Il taglio delle spese a tutti i livelli continuerà anche nel 2010.

Il taglio delle spese superflue è stato una delle prime misure prese in considerazione dalle aziende per fare fronte alla frenata dei mercati e al rallentamento dei consumi. Ma l'operazione continua:

«NELLA COMUNICAZIONE OGGI SI CERCANO ATTIVITÀ CON RITORNI RAPIDI E NON SI PIANIFICA PIÙ CON UN ORIZZONTE TEMPORALE DI MEDIO-LUNGO TERMINE. QUESTO COMPORTA UNA VELOCITÀ DI RISPOSTA RAPIDA DA PARTE DEI MEDIA. E SI CERCANO CANALI ALTERNATIVI COME INTERNET, MENTRE L'ATTIVITÀ SUL PUNTO VENDITA RALLENTA PERCHÉ NON DÀ RISCONTRI SUBITO».

GLORIA GALLIENA
MARKETING MANAGER LEERDAMMER ITALIA

secondo un'indagine di **Ernst&Young**, il 92% delle imprese intende proseguire su questa strada, anche se con diverse modalità e intensità. «Dipende dal settore di operatività» commenta Monika Stoiber, partner di **A.T. Kearney**, società di consulenza internazionale. «Ci sono quelle degli elettrodomestici e del largo consumo che preferiscono intervenire sulle spese di marketing e comunicazione; altre, come quelle del settore petrolifero, che in passato hanno investito molto in manutenzione per ottimizzare la produzione e che quest'anno hanno ri-

dotto le spese in questo campo, razionalizzando gli interventi e decidendo di rimandare i lavori non assolutamente necessari».

Il tutto senza trascurare le voci di spesa meno importanti, come i viaggi aziendali sostituiti dalle videoconferenze, o rimandando le spese di ristrutturazione degli uffici o rivedendo al ribasso il parco auto aziendale dove i modelli di auto più economici hanno preso il posto di quelli più costosi.



Navigazione a vista
Più flessibilità
nella programmazione
della produzione.

Raggiungere il massimo dell'efficienza è il secondo diktat delle aziende, che in questa direzione stanno concentrando molte delle loro forze, rivedendo alcune posizioni. Qualche esempio? L'outsourcing, un tempo tanto decantato pro-

«DA UN PUNTO DI VISTA COMMERCIALE, LOGISTICO E PRODUTTIVO, PRIMA RAGIONAVAMO SU PROGRAMMI CON VISIBILITÀ A SEI MESI. OGGI L'OTTICA È DI UNA O DUE SETTIMANE. ANCHE PERCHÉ I CLIENTI NON FANNO PIÙ MAGAZZINO. E CAPITA CHE LE COMMESSE DEBBANO ESSERE RIPETUTE A CAUSA DI ERRORI DI PROGRAMMAZIONE».

GIOVANNI CARICATI
A.D. DI ELRING KINGER

prio per il contenimento dei costi, è stato ridimensionato con il ritorno in azienda di alcune attività prima date in gestione esterna.

E anche la delocalizzazione sta frenando. Le motivazioni sono diverse: in alcuni casi la decisione è dettata dall'esi-

genza di una maggiore efficienza dei processi nel loro complesso, a scapito del puro costo di produzione; in altri, invece, la decisione è legata alla necessità di una maggiore integrazione tra innovazione e produzione. Sempre nell'ottica di limare i tempi di realizzazione di nuovi progetti.

L'imprevedibilità dei mercati e dei consumi ha introdotto anche maggiore flessibilità nelle pianificazioni delle produzioni. Fino a qualche mese fa, per esempio, l'acquisto delle materie prime veniva fatto sulle previsioni di vendita di nove mesi prima, ma oggi questo non è più possibile, vista la velocità con cui cambiano i mercati e i consumi.

I tempi tra l'acquisto delle materie prime, la realizzazione e la vendita del prodotto sono ridotti al minimo e le previsioni sulle stime di vendita vanno riviste periodicamente al massimo ogni 30 giorni. Di conseguenza cambiano i ritmi di lavoro: non si ragiona più in un'ottica prospettica di tre-sei mesi, ma al mas-

simo di una-due settimane. Un trend che si traduce spesso in un aumento degli errori e delle inefficienze.



Spirito di sacrificio

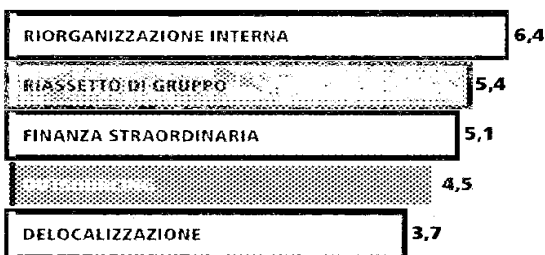
Con meno risorse e obiettivi a breve i ritmi di lavoro salgono.

Meno persone, obiettivi da raggiungere a brevissimo termine, mole di lavoro in aumento. Risultato: ritmi di lavoro più stressanti. «In questo clima di incertezza» aggiunge Andrea Tabladini, partner di Kpmg per la consulenza organizzativa e risorse umane, «sempre più spesso le imprese chiedono ai dipendenti di condividere i rischi, avere coinvolgimento e spirito di sacrificio in funzione della sopravvivenza dell'azienda e del loro posto di lavoro».

E i dipendenti si dimostrano disponibili e reattivi, di solito. Novità anche sul fronte delle assunzioni: è vero, ben po-

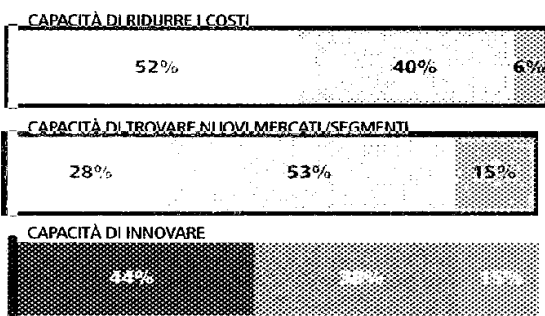
RISTRUTTURAZIONE AL PRIMO POSTO

Le iniziative delle aziende italiane in risposta alla crisi espresse in probabilità da uno a nove: la più gettonata è la riorganizzazione interna.



ALLEGGERIRSI PER USCIRE DAL TUNNEL

Le soluzioni più valide per fronteggiare la crisi.



■ INDIFFERENTE ■ D'ACCORDO ■ ASSOLUTAMENTE D'ACCORDO

che aziende hanno aperto le porte dei loro uffici a nuove risorse, ma quelle che lo hanno fatto hanno dimostrato di tornare ad apprezzare le *seniority*: cercano persone in linea con i loro nuovi obiettivi strategici, che in genere sono più definiti rispetto al passato, e in grado di essere subito operative.

Le spese in formazione sono rimaste stabili, in alcuni casi in leggera diminuzione, ma a cambiare sono le modalità con cui viene fornita: aumenta quella online, diminuisce quella in aula e per i manager sale quella outdoor. E cambia il focus: non più *team building*, ma corsi per aumentare l'aggressività e la capacità di trovare soluzioni in brevissimo tempo.



Cambio di incentivi

Bonus non solo per chi vende, ma anche per chi recupera i crediti.

Crediti, debiti, magazzino e gestione delle scorte. Un tempo a occuparsi di queste voci era solo il direttore amministrativo o, per dirla all'americana, il cfo, il chief financial officer. Oggi, invece, «c'è un maggiore coinvolgimento su queste tematiche anche dei direttori di divisione, dei loro manager, impiegati e giù fino ai venditori» avverte Stoiber. «Questi ultimi non vengono più incentivati solo sulle vendite, come in passato, ma anche sul recupero crediti e sul tempo con cui riescono a incassare: pri-

ma lo fanno, più guadagnano».

E gli obiettivi dei bonus annuali, i tanto discussi Mbo di dirigenti e quadri, si adeguano a questa tendenza: sempre più spesso comprendono voci come la riduzione del capitale circolante e dei crediti dell'azienda o l'ottimizzazione delle scorte, voci su cui stanno concentrando sempre più spesso la loro attenzione anche gli analisti finanziari.

Non solo. «In genere viene data anche maggiore enfasi all'efficienza» aggiunge Tabladini «ovvero ai manager viene chiesto di fare le stesse attività di prima, ma riducendo ai minimi termini i costi». Tra i target da raggiungere per incassare l'Mbo c'è anche il mantenimento delle quote di mercato, in sostituzione dell'incremento che andava di moda fino a un anno fa. In questo quadro, all'interno delle imprese il ruolo del

«NELLE AZIENDE OGGI IL MANAGER VIENE VISTO COME IL RESPONSABILE ULTIMO DI CIÒ CHE ACCADE. GLI VIENE RICHIESTO UN IMPEGNO MAGGIORE, AL LIMITE DEL POSSIBILE. ANCHE NEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI, CHE DIVENTANO SEMPRE PIÙ DIFFICILI E, A VOLTE, TROPPO AMBIZIOSI».

MARCO COSMA
DIRETTORE COMMERCIALE
MULTINAZIONALE DELLA COSMESI

direttore amministrativo e finanziario sta crescendo: a lui spetta, infatti, il compito di diffondere la cultura della riduzione del capitale circolante.



Innovazione al top

Investire in ricerca è l'unica chiave per battere i competitor.

La crisi ha cambiato il mercato e le aziende si stanno preparando ad affrontare una maggiore competitività. Come? Investendo, chi più chi meno, in innovazione di prodotto e di processo.

Un iter iniziato negli scorsi mesi e ancora in corso, tanto che in base alla ricerca di Ernst&Young nel 2010 il 68% delle società dichiara di voler aumentare questa voce di spesa contro il 18% che la manterrà stabile e il 14% che la vede in calo. In salita anche le spese in ricerca e sviluppo previste nel 42% delle aziende. Come dire che in questa fase di mercato vince chi ha deciso di attaccare e non di difendersi. È l'innovazione, infatti, che aiuta a mantenere i margini davanti al crollo dei volumi e sembra che sia la capacità di migliorare la propria offerta comparata la miglior forma di difesa delle quote di mercato. Non solo. Le aziende interpellate da Ernst&Young si aspettano da questi investimenti ritorni in tempi brevi: spesso, infatti, sono frutto di progetti e investimenti in innovazione fatti in passato e che in questa fase vengono presentati al mercato.

«IN QUESTO MOMENTO I DIPENDENTI AVVERTONO L'URGENZA DI RAGGIUNGERE DETERMINATI RISULTATI. UN CONCETTO FINO A POCHI MESI FA DIFFICILE DA TRASMETTERE. PER QUESTO PENSO CHE PER UN'AZIENDA SOLIDA LA CRISI SIA UNA BENEDIZIONE, SPECIE SE OLTRE AL PERSONALE HA BUONI PRODOTTI, CLIENTI SOLIDI E MARCHI CONOSCIUTI».

KEY ACCOUNT MANAGER
IN UN GRUPPO DEL LARGO CONSUMO



«ANCHE NEL 2010 CI SARÀ ATTENZIONE ALLA GESTIONE DEI COSTI, MA PIÙ MIRATA».

MONIKA STOIBER
PARTNER A.T. KEARNEY

«L'ERRORE PIÙ GRANDE CHE UN'AZIENDA PUÒ FARE È NON PRENDERE UNA DECISIONE IMPORTANTE».

ANDREA TABLADINI
PARTNER KPMG



«ABBIAMO SEMPRE INVESTITO IN RICERCA IL 7% DEL NOSTRO FATTURATO E ORA, IN UN CONTESTO DI MERCATO IN CRISI, STIAMO RACCOLTIANDO I FRUTTI PERCHÉ ABBIAMO IL PRODOTTO CHE IL MERCATO VUOLE: UNA CALDAIA A GAS CON IL PLUS DELLE POMPE DI CALORE ELETTRICHE CHE USANO ENERGIE RINNOVABILI. CHE CI CONSENTE DI CRESCERE SENZA FARE LEVA SUI PREZZI».

BENITO GUERRA
PRESIDENTE DI ROBUR