

Dopo la crisi Finita l'epoca delle promozioni a pioggia e del super-garantismo. Il controllo qualità salva il 15% del fatturato

Dirigenti La svolta del salario variabile

Il nuovo manager? Partner dell'imprenditore. Con stipendio vincolato ai risultati

DI ELENA COMELLI

Le medie aziende stanno aggan- ciando la ripresa, ma le piccole continuano ad arrancare: non sono più loro a guidare la rivincita dell'Italia sui mercati globali, contrariamente alla tradizione. Serve uno scatto, allora, per riguadagnare il terreno perduto.

Come? Aprendo le porte a manager esperti, capaci di mettere al servizio delle imprese gli strumenti d'innovazione tecnologica necessari a crescere e abituati a confrontarsi con le dinamiche dei mercati globali.

«Nelle piccole imprese manca quasi del tutto la struttura manageriale, anzi, la crisi si è portata via anche quel poco che era già stato impostato», dice il presidente di Federmanager, Giorgio Ambrogioni. I distretti, colpiti dalla crisi, si sono fermati. «Gli imprenditori, spaventati, hanno tagliato e così abbiamo perso migliaia di dirigenti giovani e capaci: quando passerà il treno della ripresa, le aziende senza management faranno fatica a saltarci sopra».

Più qualità

Il punto chiave, in que-

sta fase congiunturale, è l'innovazione: di prodotto, ma, soprattutto, di processo. «C'è grande bisogno di figure manageriali che facciano da promotori delle applicazioni snelle, per migliorare la produttività e ridurre gli sprechi, utilizzando al meglio tutto il personale», dice Alberto Galgano, presidente dell'omonima società di consulenza di direzione, che lavora soprattutto sull'applicazione del sistema Toyota. Ogni anno sono più di 4 mila i manager e i professionisti che partecipano a interventi di formazione e di consulenza Galgano. «Il miglioramento dei processi produttivi può consentire alle aziende, piccole e grandi, enormi risparmi, se si calcola che in media il 15% del fatturato si perde nei difetti di qualità dei prodotti», nota Galgano.

Lo scenario attuale impone però alle aziende di spingersi oltre, nella ricerca di risultati eccellenti, con i minori costi possibili: «Molte aziende non sono consapevoli delle grandi potenzialità di un sistema di gestione regolato e non sfruttano appieno le linee guida dei modelli dell'International Standard Orga-

nizzazione» dice Galgano,

che rivendica la primogenitura negli «approcci inno-

vativi ai sistemi normati». **Meno quadri, più élite**
Ma se l'imprenditoria italiana deve uscire dal familismo e imparare a delegare per competere sui mercati globali, anche i manager devono cambiare. «Il dirigente come lo s'intendeva una volta non esiste più — dice Ambrogioni —. Negli anni Settanta e Ottanta la categoria si era gonfiata a dismisura. La dirigenza non si negava a nessuno, pur di trattene- re una professionalità specifica ritenuta critica, benché priva di contenuti manageriali. Ma è finita l'era del dirigente ipergarantito. Stiamo tornando a una concezione elitaria del ruolo dirigenziale».

I manager di oggi devono assomigliare sempre meno a impiegati di lusso e sempre più a imprenditori, con forti responsabilità nei confronti dell'azienda e del territorio in cui operano. Di conseguenza, è l'opinione degli esperti del settore, devono accettare un modello retributivo di sfida, in cui il loro destino e il loro portafoglio siano strettamente legati alla performance personale e aziendale.

«Dopo questa crisi, per ridare agli imprenditori il coraggio di delegare, il bravo manager dev'essere in grado d'instaurare un rapporto di fiducia con l'azio-

nista e accettare di correre i suoi stessi rischi. Dev'essere capace d'intrattenere una relazione positiva con i lavoratori e con gli altri stakeholder dell'azienda», spiega Ambrogioni.

In larga misura è già così. La rivoluzione è avvenuta sul campo: là dove il rapporto di fiducia non era abbastanza radicato, sono tornate in prima linea le famiglie, che hanno ripreso personalmente in mano le redini dell'azienda.

«Gli imprenditori risolvono il rapporto con il dirigente e tornano in officina, a fare quello che facevano venti o trent'anni fa. Ma nel frattempo il mondo è cambiato e i manager finiti sotto la scure in molti casi sono dirigenti innovativi, esperti di marketing strategico e di mercati internazionali, che oggi tornerebbero utilissimi alle aziende da cui sono usciti e al sistema industriale italiano».

Tutte le fotografie dei distretti, da quella di Mediobanca a quella di Intesa Sanpaolo, ci dicono che sono le medie imprese, dove l'azionista è sostenuto da una squadra di dirigenti, quelle che reggono meglio e stanno approfittando della crisi per entrare in nuovi mercati e mangiare i rivali più piccoli.

La sfida della ripresa, dunque, è riportare la cultura della delega al centro del capitalismo nostrano.



Consigli
Alberto
Galgano,
consulente



Dirigenti
Giorgio
Ambrogioni,
presidente
Federmanager