



Mai generalizzare

Lauro Venturi*

Il mio lavoro comporta anche decisioni non semplici, che riguardano le persone.

Il contesto non aiuta: la crisi dei mercati globali, la giungla della burocrazia e degli adempimenti rendono complicata la vita delle imprese. Qui in Italia, e non in Carinzia o in Slovenia, stiamo tirando su un altro stabilimento e gli slalom tra antisismica e normative varie mettono a dura prova le coronarie del mio titolare e dei suoi soci.

A questo si aggiunge il fatto che rispondere a una domanda sempre più incerta e soggetta a fluttuazioni diventa ogni giorno dannatamente complesso e ti fa sempre lavorare con la possibilità che le commesse diventino scommesse.

Due esempi per tutti. Il primo: come dimensionare le scorte a magazzino per essere in grado di soddisfare una domanda che adesso dorme, ma può risvegliarsi all'improvviso? Siamo molto legati alle condizioni climatiche e, aldilà delle previsioni sulle precipitazioni o sulle temperature medie nel globo, quando l'agricoltore vede le sue colture soffrire per mancanza d'acqua, vuole le macchine per irrigare: o le hai o le va a prendere da un'altra parte. Ma se il clima cambia verso e le macchine ti restano in magazzino?

Secondo esempio. Nella subfornitura di qualità si assiste a una progressiva riduzione dei lotti. Questo significa che se prima potevi avere qualche tecnico qualificato che sapeva attrezzare le macchine e alimentava diverse persone che eseguivano semplici manovre di carico-scarico, oggi questa separazione tra chi fa e chi pensa non è più possibile.

Certo, si può e si deve fare addestramento e formazione: posso provare a insegnare a un tacchino ad arrampicarsi su un albero, ma non è molto più semplice assumere uno scoiattolo? In determinati casi, poi, mancano davvero le competenze di base per il necessario salto di qualità e la stessa motivazione non sempre è presente.

Ciò detto, mi sono recentemente trovato a impostare un periodo di cassa integrazione (per vedere se il trend del mercato si inverte, prima di intervenire con decisioni più

strutturali) e a gestire un licenziamento. Nel caso della cassa integrazione in un'azienda del gruppo, ho dovuto impegnarmi a fondo per spiegare che il fatturato era stabile, ma le ore dirette di produzione erano in calo. Cosa significa? Beh, che cambiando il mix di produzione a favore del conto vendita, che prevede anche la fornitura del materiale, il volume complessivo è stabile ma la marginalità si deteriora. E gli stipendi non si pagano

con il fatturato ma, appunto, con la marginalità. Alla fine l'accordo si è concluso, ma mi è rimasta la sensazione che ci sia stata quasi una concessione contro voglia, come se la situazione del mercato e le oggettive questioni poste sul tavolo non fossero appunto oggettive.

Nel secondo caso, una defatigante trattativa ha portato a un accordo

consensuale per il licenziamento di una collaboratrice, oggetto di una decina di richiami formali. Quando tutto pareva a posto, la controparte ha rilanciato chiedendo il rimborso delle spese legali. In sé non era una gran cosa, per fortuna, però la sensazione che ho provato è che si tirasse all'osso tutto quello che si poteva portare a casa, ignorando che le ragioni per il licenziamento erano comunque concrete e dimostrabili. Ma a volte preferisci chiudere in fretta per poterti dedicare a questioni di maggiore prospettiva. Pochi giorni dopo la conclusione di queste vicende, il responsabile di produzione mi comunica che un dipendente di un'altra nostra azienda ha seri problemi di salute e non può assolutamente garantire una regolare presenza al lavoro. Si tratta di una persona capace e affidabile, che è persino arrivata a dire che avrebbe presentato le dimissioni spontaneamente.

Scendo in stabilimento e gli vado a parlare, ringraziandolo per la disponibilità non necessaria e garantendogli che è e rimarrà sempre all'interno della nostra comunità professionale. Mi ha fatto un bel sorriso, gli ho detto di concentrarsi sulla sua salute che alla produzione ci pensiamo noi, pronti a riaccoglierlo appena starà meglio. Ho avuto un'altra lezione di come generalizzare sia sempre sbagliato!



* Amministratore delegato, Gruppo Ocmis SpA