



Rimettersi in gioco dopo i 40

Sviluppano nuovi business, rafforzano il rapporto con i maggiori clienti, penetrano nuovi segmenti di mercato e opportunità di business, rappresentano la loro azienda e ne veicolano al meglio l'immagine. Stiamo parlando dei guru del management, esperti in strategie di marketing inteso non tanto come pura funzione aziendale quanto come processo integrato di gestione dell'intera impre-

sa. Sono i manager, personaggi chiave capaci di ascoltare e comprendere il mercato, in grado di individuare bisogni ancora insoddisfatti e di rispondere con offerte di valore adeguate e competitive.

E qui ci sembra doveroso innanzitutto, rifacendoci a Philip Kotler – indicato come il quarto “guru del management” di tutti i tempi dal Financial Times (dopo Jack Welch, Bill Gates e Peter Drucker) e acclamato come il

Dopo aver scalato tutte le posizioni aziendali, ormai nella “stanza dei bottoni”, non sono pochi i manager che decidono di dare una svolta alla loro carriera: voglia di nuove sfide, di nuovi traguardi, o semplicemente di “cambiare aria”. A volte, invece, a far scattare la molla sono le riorganizzazioni aziendali, specie in tempo di crisi

a cura di Leonella Zupo

maggior esperto al mondo nelle strategie di marketing dal Management Centre Europe – ricordare alcuni dei suoi preziosi consigli per avere successo in questo campo, visto che il suo nome è sinonimo di marketing e che per oltre vent’anni il professore della Kellogg Graduate School ha trasmesso la sua conoscenza ai manager di tutto il mondo. Primo fra tutti il famoso “operare senza essere visti”: la chiave per la costruzione del

brand, cioè, è nell’aver una buona idea e svilupparla in maniera intelligente, magari rimanendo invisibili per un po’, per non essere spiati dalla concorrenza. E poi naturalmente conoscere il cliente.

Bisogna dunque capire e scegliere i clienti per i quali si desidera lavorare. Non andare dietro a chiunque, quindi, ma definire un proprio mercato target con attenzione attraverso la segmentazione, e posizionarsi in maniera veramente differente e superiore rispetto a chi già vi opera. Terzo consiglio del grande leader, possedere il proprio marchio. Secondo Kotler, infatti, non siamo più in uno stato di competizione ma di “iper-competizione”, perciò le persone sono alla disperata ricerca di appigli – caratteristiche funzionali, richiami emotivi – che spingono la gente verso il prodotto. Concettualmente, dunque, occorre pensare a possedere una parola o una frase che aiuti a fidelizzare e trattenere il cliente. E poi stare in pole position. La brutta notizia è che, se un’idea funziona, i concorrenti cercano di copiarla, e prima che ci si renda conto di ciò l’elemento che rende diversi dagli altri viene copiato da tutti. Perciò siamo nel business dell’innovazione costante. Chiedersi continuamente: “fra tre anni, in cosa faremo la differenza?”. E, infine, creare un’esperienza: ogni tanto ci sono persone che hanno un approccio completamente nuovo ad un mercato maturo; c’è un grande movimento per dire “non stiamo semplicemente aggiungendo dei servizi al nostro business e al nostro prodotto, stiamo cercando di progettare un’esperienza”.

In realtà siamo nel business che progetta le esperienze.

Certo è che i segnali dell’incertezza del presente sono ovunque e non svaniranno presto. Per far fronte a questa situazione, chi fa marketing





I manager over 40 dovrebbero orientarsi verso le piccole imprese dove l'esperienza e l'affidabilità pesano di più. Ma devono essere abbinate a conoscenze ben precise, ormai l'inglese è obbligatorio così come possedere un'ottima conoscenza informatica

oggi deve sviluppare un nuovo approccio mentale, per essere sempre all'erta e attivare programmi a risposta automatica non appena compaiono le difficoltà e dilaga il caos. Avere un potere progettuale, decisionale ed esecutivo deve necessariamente implicare la capacità di essere in grado di gestirlo e di orientarlo adeguatamente.

Fatta questa debita premessa, sorge quasi in automatico chiedersi: ma allora, che tipo di caratteristiche deve avere un manager, specie se oggi desidera riciclarsi al top e magari è anche un over 40? Sicuramente gli stili di guida possono variare a seconda del contesto professionale in cui opera il manager, ma vi sono delle competenze trasversali e adattabili

alle diverse circostanze che contraddistinguono il corretto svolgimento della funzione di leadership. Innanzitutto, va fatta una distinzione tra il sapere in quanto cultura, saper fare (esperienza) e saper essere (capacità). In quanto alle conoscenze e alle esperienze richieste, naturalmente queste variano in relazione alla realtà lavorativa in cui il manager esercita la propria leadership. Ma esercitare efficacemente una leadership significa anche avere determinate capacità comportamentali, individuali ed interrelazionali che consentano di assolvere al meglio i processi lavorativi connessi all'attività del manager e di gestire adeguatamente il rapporto con i propri collaboratori (motivare, coordinare, orientare, controllare).

Quali sono dunque queste capacità? Certamente il saper essere assertivi, la capacità di ascolto e motivazionale, non ultimo essere dei buoni comunicatori e avere un'ottima capacità decisionale. Saper prendere decisioni, infatti, significa essere in grado di operare un'attenta analisi degli elementi a disposizione per poi effettuare le scelte più idonee. Il processo decisionale comporta dunque la capacità di razionalizzare tutti i fattori concorrenti e di scegliere le strategie mirate al raggiungimento degli obiettivi. Una cosa non da poco.

Last but not least, avere capacità di risoluzione dei problemi: essere in grado di far fronte a situazioni "critiche" implica una capacità di gestione del conflitto sia in merito alla guida delle risorse umane sia in merito alla gestione dei compiti operativi nel processo di risoluzione di un determinato problema.

Entrano in campo gli head hunter

Si chiamano *head hunter*, sono i cosiddetti "cacciatori di teste": si occupano di risorse umane, ma in particolare il loro compito è quello di indi-



viduare sul mercato le figure a più alta professionalità e qualificazione, top manager e quadri o profili professionali di livello comunque superiore. Gli *head hunter*, a cui le grandi aziende si rivolgono per una selezione del personale più mirata e raffinata, vedono passare sotto i loro occhi centinaia di curriculum ogni giorno. Di norma questi personaggi utilizzano in maniera quasi esclusiva il loro network di conoscenze, e da lì “estraggono”, se non direttamente i profili ricercati, almeno le informazioni per reperirli in altri modi. Di sicuro, il background professionale costituisce la percentuale maggiore di indagini che un HH attua nel valutare un profilo. Descrivere con esattezza quali siano i profili professionali maggiormente ricercati dagli HH è un po' un'impresa ardua, non fosse altro per la dinamica e la ciclicità del mercato del lavoro, che nell'arco di pochi mesi si trasforma per adattarsi alle richieste di una economia globale, e quindi cambia continuamente esigenze. È però sicuramente possibile stilare un elenco di quelle che sono le caratteristiche evergreen che i top manager devono necessariamente possedere: predisposizione al raggiungimento dei risultati, leadership, general management, conoscenza del Profit & Loss, vision e conoscenze internazionali, integrità e moralità. Ma sentiamo dalla viva voce di alcuni di loro – che hanno il polso del mercato – che aria si respira, se è ancora così depressa o se qualcosa sta cominciando a muoversi. Per alcuni manager, inoltre, la crisi può essere anche un vantaggio, perché talvolta le aziende puntano proprio sulla qualificazione delle risorse umane per ottimizzare gli investimenti. Vediamo anche quali sono i profili più richiesti, alcuni consigli su come “riciclarsi” al top, e infine quali sono i settori trainanti della ripresa e le più comuni politiche di welfare aziendale.

Per fare ciò cominciamo con la testimonianza di un autorevole esperto milanese, **Mario Bianco** (foto a destra), da oltre 30 anni consulente di direzione, amministratore unico di SELEBI, società di ricerca e selezione del personale, nonché autore di diversi volumi sul mondo del lavoro e della formazione. Fra questi ricordiamo “Le società di ricerca e selezione del personale” (Il sole 24 Ore 1996 - 1998 - 2000), “La mappa della formazione” (Etas 2002), “Gli indirizzi che contano per trovare lavoro” (Etas 2004 - 2007 - nuova edizione in uscita a novembre del 2009). «Le aziende», afferma Bianco, «data la crisi internazionale, per quanto riguarda le assunzioni stanno vivendo un momento di stasi e di prudenza. I direttori del personale più ottimisti dichiarano che da settembre dovrebbero esserci i primi segni di ripresa, in generale si pensa che con il prossimo anno il mercato dovrebbe riprendere. Da questa fase stagnante del mercato molte aziende, con l'intento di ridurre i costi, hanno in corso ristrutturazioni. Per questi motivi alcuni manager impiegati in questa fase di riorganizzazione possono assumere incarichi e responsabilità di maggior portata». «Più che di settori trainanti», continua Mario Bianco, «oggi si deve parlare di quelli che meno risentono della crisi. Evidenzio le società che operano nel settore della Cosmesi, del Packaging, dell'Alimentare e anche in parte della GDO. Quest'ultimo settore, nonostante il freno ai consumi, sta assumendo personale in quanto bisogna considerare che in Italia il mercato della GDO non è ancora saturo, per questo motivo stanno aprendo ancora molti nuovi punti vendita. I profili più richiesti sono per le funzioni commerciali, del recupero crediti, della sicurezza informatica e della logistica».



La società Corium, che nel lontano 1986 in Italia ha introdotto per prima l'*outplacement* (supporto alla ricollocazione professionale secondo la terminologia della legge Biagi), aiuta le persone nella ricerca di una nuova opportunità professionale sia nel caso in cui si sia perso il posto di lavoro, sia nel caso in cui si stia cercando un'occupazione più confacente ai propri obiettivi professionali. Sentiamo cosa ha da dirci l'amministratore delegato, **Marco Tagliabue** (foto sotto): «Il mercato non sembra per il momento dare segni di ripresa. Per



chi è alla ricerca di una nuova occupazione, la fase in cui vi è la maggior difficoltà è all'inizio della ripresa, quando il numero di persone alla ricerca di nuova occupazione, appunto, è più elevato. Per quanto riguarda la nostra società, stiamo avendo un aumento del fatturato e quindi dei casi gestiti, ma fino ad ora i tempi necessari per la ricollocazione non sono significativamente cambiati, in media tra i quattro e i sei mesi in relazione ad età, livello retributivo, funzione aziendale». Trova sia possibile che la crisi porti anche qualche vantaggio ai manager? «I cambiamenti portano sempre rischi, ma anche



opportunità. In situazioni di crisi le aziende sono ancora più selettive del normale nell'inserire risorse, e quindi diventa assolutamente indispensabile valorizzare al meglio la propria candidatura e differenziare/caratterizzare il proprio profilo professionale». Qualche suggerimento per riciclarsi al top? «I consigli sono fondamentalmente due. Il primo è la chiarezza di idee e la capacità di saperle comunicare in pochi minuti. Bisogna saper trasmettere con grande chiarezza il valore aggiunto che un manager può fornire ad un'azienda ed evitare di "nascondersi" dietro titoli o funzioni che sono sempre troppo generici e non hanno grande significato. Per chi sa che cosa cerca, non è così difficile raggiungere il risultato.



Il secondo consiglio è quello di investire e valorizzare in modo appropriato il proprio network di relazioni. Circa l'80% delle persone che si muovono nel mercato del lavoro trovano una nuova opportunità lavorativa tramite il network di conoscenze; pertanto, è in questa direzione che bisogna concentrare i propri sforzi. Questa tendenza si accentua in periodi di crisi, quando è più facile trovare le persone che si cercano proprio nell'ambito dei network di relazioni. Naturalmente, il contributo di un consulente di carriera per mettere in pratica questi suggerimenti è assolutamente fondamentale».

Paolo Amicarelli, partner di Boyden International SRL: «La situazione di crisi dei mercati, che stiamo attra-

versando, a mia memoria non ha eguali in termini di durata e di complessità del fenomeno. Permane un generale e diffuso senso di "impotenza" rispetto alla situazione, quasi che l'origine della stessa e il suo perdurare fosse al di fuori di ogni possibile azione di controllo e di superamento da parte della singola azienda e del management nel suo complesso. Tuttavia appaiono timidi segnali non tanto di una reale ripresa del business, quanto di una visione un po' meno pessimistica di quanto ci potrà riservare il futuro. Credo che si tratti di una visione non ancora suffragata da significativi fatti concreti (a parte alcune operazioni di grande successo mediatico tipo l'operazione Chrysler-Fiat). In altre parole, mi sembra

L'economia globale potrebbe andare incontro a una nuova recrudescenza della recessione tra la fine del 2010 e l'inizio del 2011. Una nuova crisi che potrebbe essere scatenata dai gravi deficit nei bilanci pubblici dei Paesi più sviluppati, dal rialzo del prezzo del petrolio e dalla crescita della disoccupazione. A lanciare l'allarme è stato, Nouriel Roubini, l'economista americano che per primo prevede la crisi attuale



che tale ottimismo sia più di facciata che di sostanza, quasi rispondesse ad un bisogno molto umano di cominciare a vedere la luce dopo tanto buio».

«Senza dubbio la crisi può rappresentare anche un vantaggio», continua Amicarelli, «per manager che abbiano particolari caratteristiche di eccellenza. La loro capacità di governare e sviluppare il business è messa ancora di più alla prova. Quei manager che attraverso doti di creatività, pensiero strategico, capacità di innovazione, senso delle priorità, etc., riescono ad avere successo in questa situazione, emergono in maniera più chiara e decisa rispetto alla norma.

Per quanto riguarda i profili più richiesti, posso dire che i manager commerciali sono sempre sulla cresta dell'onda in funzione soprattutto della conquista di nuovi segmenti di mercato che possano bilanciare l'erosione dei fatturati nei business esistenti. Altre posizioni in voga sono nell'area *Finance*. Mi riferisco in modo particolare alle figure dei Controller (tenere sotto controllo i costi e gli indici di efficienza aziendali è sempre più di vitale importanza) dei Treasury Manager e dei Credit Manager. Per questi ultimi la missione è quella di garantire alle imprese un efficiente ricorso ai finanziamenti unitamente ad un sano cash flow». Chiediamo anche a Lei qualche consiglio su come riciclarsi al top. «Continuare ad investire sulla propria professionalità», conclude Paolo Amicarelli, «anche attraverso occasioni di confronto con gli attori del mercato di riferimento, attraverso la partecipazione a convegni, incontri, seminari, etc., tramite i quali rendere più elevata la propria visibilità sul mercato; migliorare le proprie capacità di leadership e di governo della propria squadra, diventare in altri termini un leader riconosciuto nel proprio settore; con-

siderare quanto ci circonda con il massimo ottimismo possibile, vivere le situazioni con spirito vincente, riconsiderare la propria carriera fuori dai canoni convenzionali. Puntare sugli elementi distintivi delle proprie skill, emergere dal gregge».

Altra realtà, altre opinioni, che questa volta reperiamo dalla società RESMI dell'Ing. Artelli, nella persona del suo titolare, **Alberto Artelli** (qui sotto): «Qualcosa comincia a muoversi, in



specie proprio per figure medio alte, che quindi coprono certamente il range over 40».

Per Artelli, però, neanche per i manager la crisi talvolta, per certi versi, può rappresentare qualche vantaggio: «La crisi è un dramma per tutti», puntualizza, «in particolare questa, che definirla crisi è molto semplicistico. La crisi è solo l'effetto di una svolta storica, ovvero tantissimi, se non tutti i nodi, sono venuti contemporaneamente al pettine. I manager e tutte le "risorse umane" in genere, che difficilmente avranno problemi, ieri come oggi, oggi come domani, sono quelli bravi, per gli altri... Infine, quando tutto è fermo, è inutile muoversi. Qualsiasi azione in un "merca-

to" del lavoro nullo non ha senso. È solo una grossa perdita di tempo e fonte di grosse frustrazioni. Bisogna avere il coraggio, e ripeto coraggio e non risorse, di sapere aspettare che il mondo riparta. Non credo al "riciclo" di un top manager: se un professionista è arrivato ad essere veramente un top manager, vuol dire che ha speso buona parte della sua vita ad acquisire nozioni e tecnologie specifiche e non generaliste, che le imprese non amano e soprattutto non pagano». Qualche suggerimento? «Proporsi solo ad offerte omogenee alla propria professionalità, né più né meno, e poi utilizzare molto Internet. Nel caso di una proposta concreta, cercare di capire come mai quell'azienda stia cercando e perché: cambiare lavoro oggi può essere anche pericoloso... Non c'è un particolare settore che stia conducendoci alla luce, ma singole imprese, nei settori più disparati, che in passato hanno assunto manager capaci, hanno ottimizzato le proprie aziende, e che, dopo un periodo di smarrimento, sono ripartite alla conquista».

Marta De Vita, head hunter specializzata nella ricerca di personale nell'area della comunicazione, sottolinea che i budget per la pubblicità e le Relazioni Pubbliche sono quelli che vengono tagliati per primi dalle aziende, in momenti di crisi: è poi il primo settore a riprendersi ed a segnare la ripresa. Siamo già usciti dal tunnel? «La paura del crollo epocale delle borse», commenta Marta De Vita, «dovrebbe essere passata, ma manca ancora il coraggio e la fiducia per ricominciare senza ritrovarsi con ulteriori danni. Le agenzie per il momento non prevedono nuovi inserimenti di manager e lavorano con il personale esistente. Oltre a congelare le assunzioni, nelle agenzie cresce il peso dei contratti a termine, a tutti i livelli, per essere più protetti rispetto

Decalogo per riciclarsi al top

- 1. Chiarezza di idee e capacità di saperle comunicare in pochi minuti** (è necessario saper trasmettere con grande chiarezza il valore aggiunto che un manager può fornire ad un'azienda ed evitare di "nascondersi" dietro titoli o funzioni che sono sempre troppo generici e non hanno grande significato). Per chi sa che cosa cerca, non è così difficile raggiungere il risultato.
- 2. Investire e valorizzare in modo appropriato il proprio network di relazioni** (circa l'80% delle persone che si muovono nel mercato del lavoro trovano una nuova opportunità lavorativa tramite il network di conoscenze; pertanto, è in questa direzione che bisogna concentrare i propri sforzi). Questa tendenza si accentua in periodi di crisi, quando è più facile trovare le persone che si cercano proprio nell'ambito dei network di relazioni.
- 3. Considerare che anche il contributo di un consulente di carriera può essere fondamentale.**
- 4. Continuare ad investire sulla propria professionalità** (anche attraverso occasioni di confronto con gli attori del mercato di riferimento, attraverso la partecipazione a convegni, incontri, seminari, etc., tramite i quali rendere più elevata la propria visibilità sul mercato).
- 5. Migliorare le proprie capacità di leadership e di governo della propria squadra**, diventare in altri termini un leader riconosciuto nel proprio settore.
- 6. Considerare quanto ci circonda con il massimo ottimismo possibile**, vivere le situazioni con spirito vincente, riconsiderare la propria carriera fuori dai canoni convenzionali.
- 7. Puntare sugli elementi distintivi delle proprie skill.**
- 8. Proporsi solo ad offerte omogenee alla propria professionalità, utilizzare molto Internet.**
- 9. Nel caso di una proposta concreta, cercare di capire come mai quell'azienda stia cercando e perché:** cambiare lavoro oggi può essere anche pericoloso.
- 10. Onestà, proattività, carica motivazionale, esperienza, disponibilità e voglia di essere valutati, anche rischiando, sui risultati.**

alle incertezze della congiuntura. Come nelle crisi degli anni passati, si realizzano fusioni fra agenzie e queste situazioni producono diminuzione dei posti di lavoro in tutti i reparti. Nel 1994 uscirono dalle agenzie molti manager che aprirono piccoli studi di consulenza in proprio, offrendo fee molto più convenienti ai clienti. Oggi la situazione è più pesante per la razione dei budget. I profili più richiesti in questi momenti sono quelli degli account New Business, cioè il commerciale delle agenzie, per la ri-





Gli italiani non sanno riciclarsi in quanto poco avvezzi a mansioni inferiori a quelle avute in precedenza. I comparti su cui puntare sono quelli di nicchia come biotecnologie, finanza extrabancaria e produzione di lusso. Proprio chi produce alta gamma, reagirà meglio alla recessione

cerca di nuovi clienti, mentre i settori che risentono meno della crisi sono naturalmente l'alimentare, e il farmaceutico». **Quanto durerà la crisi?**

«Nel 1994 durò un anno e nel 1995 si delineò una ripresa veloce, che rimise a posto le cose», fa notare Marta De Vita. «Adesso siamo davanti ad una situazione nebulosa: certamente il mercato è alla ricerca di soluzioni, ma nella crisi attuale – che viene da lontano – ci sono componenti nuove che non c'erano in precedenza. Ed è estremamente difficile fare previsioni».

Un contributo interessante su questo tema anche da parte della Comunello & Associati, società veneta di consulenza di direzione aziendale, ricerca e selezione del personale, per voce di **Alfredo Comunello** (foto a destra): «Premesso che con ogni probabilità gli effetti della crisi non si sono ancora manifestati appieno», dichiara Alfredo Comunello, «stiamo

passando da una fase di pessimismo diffuso ad una presa di coscienza della realtà. Oggettivamente i fatturati e i margini si stanno contraendo (parliamo di percentuali anche a due cifre): siamo in una crisi che potremmo rappresentare come una "U" e siamo nella fase discendente, il problema è che non sappiamo dove di preciso. In ogni caso ci sarà una risalita, ma sarà senz'altro più lenta rispetto ad altre situazioni analoghe (vedi il post-2001). Ciò posto, se da un lato la prima reazione delle imprese è ridurre i costi (costi fissi, cioè personale, in primis - alle volte anche strumentalmente), dall'altro c'è anche la consapevolezza che bisogna reagire proiettandosi al futuro. Tradotto in termini pratici: si assume per sostituzioni solo se indispensabili, ma si guarda con occhio attento a quelle professionalità che siano in grado di portare non solo risultati immediati, ma anche solidi riferimenti per la costruzione di aziende e business che consentano di "sopravvivere" alla crisi sapendo che, si spera presto, chi sarà in linea con il mercato del futuro troverà ampi spazi. Quindi registriamo una diminuzione complessiva delle ricerche, cui però fa da contraltare l'innalzamento dei profili ricercati (per funzione, inquadramento, esperienza). E poi sì, credo che per alcuni manager la crisi possa essere anche un vantaggio,





Nello scenario 2009 qualche chance per chi si ritroverà disoccupato esiste, alcune figure commerciali come commerciali esperti, informatici di qualità e professionisti del marketing sotto i 50 anni possono sperare di riciclarsi, ma dovranno rassegnarsi a un periodo ponte in cui ricopriranno posizioni subordinate e inferiori a quelle precedenti

sono sostanzialmente d'accordo, anche se la situazione espone ad alcuni rischi dovuti alle tensioni del momento e all'eccesso di aspettative che le imprese possono riservare verso i manager, magari aspettandosi risultati immediati che ben difficilmente possono aversi. Al contempo, la situazione economica spinge a valutare in ottica diversa sia i manager di "nuova leva" che quelli dotati di visione strategica, dato che entrambi possono portare esperienze e modi diversi di affrontare le problematiche attuali e future. In altre parole, ora come non mai, esperienza, autorevolezza, responsabilità, visione organizzativa e strategica sono le doti più richieste. Premesso che noi operiamo per e con aziende prevalentemente del mondo Fashion», tiene a precisa-

re Comunello, «i profili più ricercati riguardano il "know-how" aziendale: Product Manager, Merchandise Manager, Responsabile/Direttore Prodotto, Responsabile Modelli, Direttore Operation, Tecnici di Produzione, oltre agli evergreen commerciali (Export Manager in particolare). Credo infine che esistano poche regole, ma sempre valide: onestà, proattività, carica motivazionale, esperienza, disponibilità e voglia di essere valutati, anche rischiando, sui risultati. Dobbiamo tutti capire che è in atto una profonda rivoluzione, e che probabilmente molte aziende domani non saranno più le stesse o non ci saranno più. Questo è un momento, non solo ciclico, di revisione e riorganizzazione delle mission aziendali e delle relative organizzazioni. Il mondo del "basta





produrre per vendere” è definitivamente tramontato. Non a caso, e basta leggere i giornali, sono in atto molte ristrutturazioni, riorganizzazioni e, soprattutto, operazioni di ampio respiro (fusioni, rinegoziazioni di licenze, acquisizioni, etc). L’obiettivo è capire dove va il mercato di domani ed essere pronti alla sfida. Si continuerà sempre a comprare vestiti, occhiali, auto, beni durevoli, ma in maniera diversa. Credo che le aziende in grado di soffrire meno siano le aziende di media entità (le piccole, se non di forte nicchia, soffriranno a livello finanziario), più flessibili delle grandi (salvo alcuni eccellenti casi). In tutti i modi, la differenza la faranno know-how, caratterizzazione del prodotto, controllo della distribuzione. Per quanto riguarda i settori trainanti, credo che il mercato – in qualsiasi settore – abbia assunto la forma “a clessidra”, non più a piramide. Non basterà più avere l’etichetta “made in Italy” per vendere, ci vorrà di più. Detto questo, grandi possibilità le avranno comunque le imprese di eccellenza innanzitutto, poi quelle flessibili, e comunque sempre quelle che avranno un rapporto qualità-valore ottimale per il consumatore\acquirente. Punterei sulle imprese high-tech (vera, non solo dichiarata), sull’innovazione tecnica applicata ai macchinari, e naturalmente sul mondo della moda, che però assumerà declinazioni molto diverse dall’attuale. Cresceranno poi ancora le aziende che oggi controllano, direttamente, la di-

stribuzione, che vuol dire il mercato (un nome per tutti: Luxottica)».

Dallo Studio milanese di ricerche mirate di risorse professionali, il commento a caldo di **Armando Mazzitelli** (nella foto a sinistra): «Il mercato continua a rimanere molto depresso, soprattutto a livello impiegatizio e di quadri intermedi. Si nota una certa richiesta sulle figure dirigenziali, questo fenomeno non è settoriale ma generalizzato. Con il ricambio di alcuni dirigenti, le aziende ritengono di poter ottenere rapidi miglioramenti in specifiche aree aziendali (in particolare nell’area commerciale e finance)». In questo mercato poco roseo, riesce tuttavia, paradossalmente, a intravedere anche qualche “vantaggio”, almeno in alcuni casi, per i manager? «No, non condivido tale affermazione. Le aziende tendono a contenere i costi in periodi di crisi», afferma Mazzitelli, «anche quelli sulla riqualificazione, inoltre i rapporti interpersonali in azienda spesso si deteriorano. È difficile che in simili situazioni si possa pensare alla qualificazione delle risorse interne. Sussistono problemi ben più gravi ed immediati (calo degli ordini, stock di magazzino, recupero crediti, rifinanziamenti, contenzioso, procedure di mobilità). Sarebbe estremamente utile ipotizzare interventi di *coaching* dei manager nelle aree più critiche. Per quanto concerne i profili, al momento i più richiesti sono i general manager ed i manager che operano in area commerciale e finance; alcune figure più specializzate (vedi SAP, Controllo di Gestione) non risentono della crisi. La ripresa economica mondiale, prevista per gli inizi del 2010, non porterà necessariamente ad un recupero dei posti di lavoro perduti (ad ogni livello), in particolare in Italia, a causa della limitata mobilità del mondo del lavoro. Le aziende tenderanno a limitare le assunzioni, terziarizzando il più possibile, e a valorizzare le risorse interne». ■