

## MAL DI QUARTER



Editoriale di Carlo Romanelli  
Presidente di Net Working

E' la vera pandemia della crisi, che sta mietendo migliaia di vittime soprattutto tra i managers, il Mal di Quarter, ma ancora non è stato trovato il vaccino.

Anzi, la Crisi (oramai è un'entità, più che una situazione di passaggio) vede nel trimestre il suo vero orizzonte, perché è il trimestre che la misura.

Basta che il risultato del trimestre sia stato "al di sopra delle aspettative" o "inferiore alle attese", che si passa dall'orlo del baratro alle dichiarazioni ottimistiche "che il peggio sta passando"; se poi i quarter al di sopra delle attese sono due allora "il peggio è alle spalle".

Si guardano i segnali deboli alla ricerca di stimoli ottimistici, ma in realtà le imprese li osservano nella ristretta prospettiva temporale del trimestre.

In un illuminante articolo comparso sulla n° 1-2/2007 Harvard Business Review, Dominic Dodd e Ken Favaro indicavano tre grandi "tensioni" con le quali le aziende (e non solo queste) devono fare i conti, imparare a convivere, e a dominarle: una di queste tensioni è quella Reddittività/Crescita, la seconda è Breve/Medio periodo come orizzonte temporale nel quale progettare il proprio sviluppo (la terza tensione è Insieme/Parti, ma in questa sede ci interessa meno).

Tali Tensioni sono una sorta di "dilemmi organizzativi", di polarità contraddittorie, di "sindrome della coperta corta", nel senso che se ci si sbilancia troppo a favore di una polarità concentrando su di essa la maggior parte delle scelte, immancabilmente l'altra ne soffre; come dire che se ci si sbilancia troppo sulla reddittività si corre il rischio di inibire la crescita, e viceversa. Se si privilegia troppo il breve periodo si rischia la sopravvivenza nel medio – lungo (la crescita è un imperativo, ma di questo ne parleremo in una prossima occasione), ma anche la dinamica opposta è pericolosa, se reiterata. Ora, in tempi di crisi, vedendo scemare i ricavi di vendita, si punta ad ottenere la massima reddittività, certo, privilegiando non il breve, ma il brevissimo periodo. Gli economisti (non che in questa fase, salvo alcuni rigorosamente inascoltati, abbiano dato prova di grande saggezza e capacità predittiva) e le scuole di management (non che li alberghi la verità, ma a qualcosa serviranno pure, salvo che non siano gestite dagli economisti di cui sopra), hanno insegnato in tempi diversi da questi la differenza tra ottimizzazione e massimizzazione del profitto, dibattendo per decenni su quale dovesse essere l'orientamento più favorevole per la sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo.

La prudenza diceva "ottimizzazione" nella prospettiva del medio – lungo periodo, l'opportunismo (nel senso economico del termine), diceva "massimizzazione", nella prospettiva del saper cogliere le occasioni che l'ambiente e il mercato presentavano; la saggezza suggerisce esiste un "orientamento strategico di fondo" che caratterizza l'impresa, il suo pensiero manageriale

e anche le sue scelte etiche, e che sappia conciliare i due orientamenti, da non interpretarsi in chiave estrema. Posto che l'idea di "breve", "medio" e "lungo" periodo oggi sono drammaticamente mutate nel loro significato, generazioni di managers sono cresciute con questo "dubbio virtuoso" tra ottimizzazione e massimizzazione, tra orientamento al medio periodo e capacità di cogliere le occasioni immediate, e questo ha prodotto una *forma mentis* manageriale che oggi è semplicemente sconvolta dal Mal di Quarter.

La maggior parte delle aziende dichiara a parole di essere consapevole di non poter uscire dalla crisi con le medesime caratteristiche di quando vi è entrata, e che "le scelte per uscire migliori si fanno adesso", ma nella realtà fanno quello che hanno sempre fatto e si comportano "come prima" e "come sempre": siccome domina il Quarter, si taglia tutto il tagliabile (anche i costi che poi sarebbero funzionali allo sviluppo nella futura ripresa) per chiudere il trimestre secondo i budgets (spesso surreali, proprio perché oramai sono il vero termometro dell'andamento aziendale, e perché su di loro si scaricano le tensioni reddittività/crescita in una prospettiva spesso inconciliabile nel brevissimo periodo).

Ecco che i managers vedono la loro carriera, e le loro prospettive in generale, condizionate dai quarters, ed ovviamente fanno di tutto per chiuderli secondo le attese; poco importa poi, ad esempio, se i clienti hanno capito il gioco ed aspettano gli ultimi dieci giorni di ogni quarter per fare gli ordini e strappare migliori prezzi, inficiando reddittività reale e ricavi di vendita, cioè reddittività e crescita. Poco importa se sovente le vendite e/o gli acquisti vengono contabilizzati per incidere ad arte sul quarter di competenza, alterando la realtà e generando comportamenti che poco hanno a che fare con l'etica.

Poco importa se migliaia di managers vivono in uno stato di incertezza ingiustificata, ansia e stress oramai permanenti che ne logora le prestazioni e la fidelizzazione all'azienda, e lavorano schiacciati da queste condizioni, delle quali sono vittime e protagonisti, a volte consapevoli e a volte impotenti.

Poco importa che il dominio del trimestre e le logiche di azione che ne conseguono siano una delle cause principali della crisi, interpretata da aziende che sembrano al collasso e poi presentano bilanci da record, per poi ripresentarsi con trimestrali che non spiegano nulla a chi vuol cercare di capire e a chi deve gestire, in un crescendo isterico che poi è una delle principali e meno governabili cause di questa condizione.

Poco importa, infine, che sa ovvio che nella vita di un'impresa ci siano stagioni di grandi profitti e stagioni in cui, per continuare a fare profitti, occorre accettare di farne un po' meno.

Poco importa?