

## L'intervento

# UNA WAR ROOM PER GESTIRE SPESE E INVESTIMENTI

di **Bernardo Bertoldi**

**È** passato un mese dal mio fondo «agire per il breve pianificare per il lungo» ma la ricetta per la nostra regione e per le nostre aziende resta la stessa. Chi ha già iniziato, ha guadagnato un enorme vantaggio competitivo. A marzo è stato raggiunto il record di emissione di obbligazioni: chi ha capito e agito in fretta è già pronto ad affrontare il futuro. Un futuro in cui non ci sarà un ritorno, ma una nuova normalità. Per la macroeconomia la strada indicata da Draghi è la più razionale. Per quanto mio nonno che l'ha fatta, avrebbe da obiettare sull'analogia con la guerra, che durò 5 anni e vide morire più di 40 milioni di persone. Percorrere la strada di Draghi porterà un periodo di nazionalizzazioni: nel primo mese i governi hanno annunciato aiuti alle imprese per 8.000 miliardi (1/3 del nostro debito pubblico). La giostra inizierà dalle compagnie aeree (non solo quelle deboli come Alitalia ma anche quelle forti, come Lufthansa); per passare ad altri settori colpiti come commercio, turismo, logistica e infrastrutture, per finire all'automotive (Volkswagen e Renault hanno già chiarito la necessità di un intervento straordinario smentendo la parola nazionalizzazione). Si aiuteranno i cittadini con «helicopter money» e, in seguito, con assunzioni assistenzialiste nelle aziende neo-statalizzate. Gli stati con bilanci più forti potranno raccogliere il debito sui mercati finanziari da soli, gli altri avranno bisogno di un compratore di ultima istanza, la Bce, o di una forma di garanzia condivisa con altri stati, gli eurobond. Il cosa e il come si deciderà sulla raccolta del debito e definirà l'esistenza futura dell'Unione Europea. Sulle ricette macroeconomiche un gran numero di più o meno esperti si sta sbizzarrendo, sorprendentemente non si parla di cosa fare nelle aziende. In azienda si deve agire per il breve. Adattandosi, sopravvivendo e ripartendo e pianificare per il lungo testando ed evolvendo. Adattarsi in questo mese è significato avere un sistema decisionale rapido e sofisticato; mai come in questi giorni un buon management ha fatto la differenza facendo guadagnare tempo prezioso.

continua a pagina 11

L'intervento

UNA **REGIA**  
SU SPESE  
E RISORSE



SEGUE DALLA PRIMA

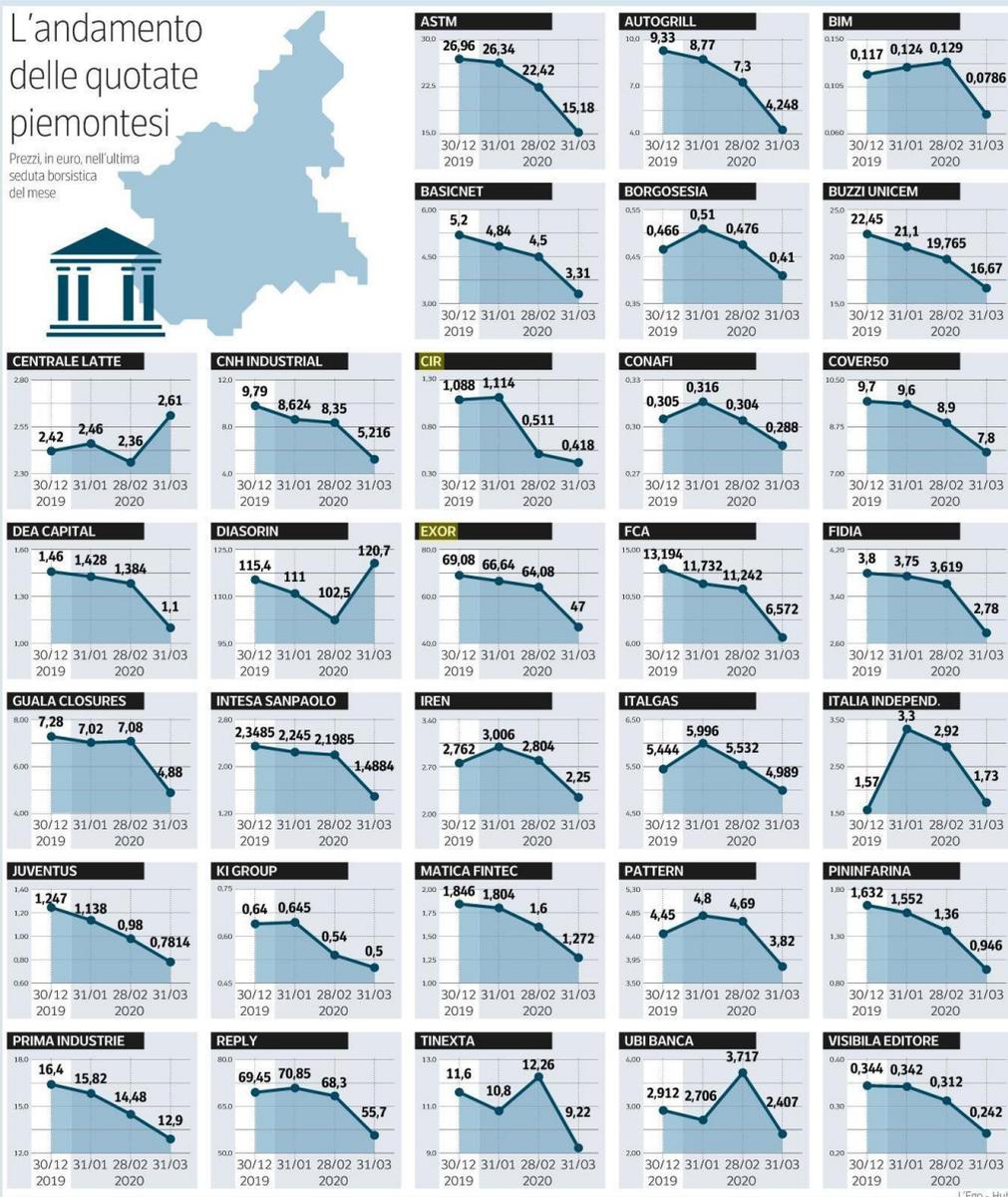
Alcuni hanno confessato di aver preso più decisioni chiave in questo mese che nell'ultimo anno. I tre principali ambiti sono: proteggere la sicurezza dei dipendenti, assicurare le vendite possibili, eliminare i costi non necessari incidendo su quelli fissi. Sopravvivere nei prossimi mesi significa avere una war room per gestire la cassa, che sarà preziosa come l'ossigeno, e per approvare ogni spesa e valutare ogni investimento utile a ripartire. Alcuni manager abbassando la delega di spesa hanno scoperto aree di potenziali efficienze. Ripartire il prima possibile (e sarà comunque tardi) implicherà avere standard per la sicurezza, prioritizzare le aree aziendali da cui iniziare, organizzare in modo efficace una ripartenza scaglionata. Sarà come il reboot di un pc: devi avere chiaro tutte le attività da far partire perché il sistema nel suo complesso funzioni; se ne dimentichi una o non capisci le cause del crash, non riparti. Agire, velocemente, nel breve aumenta le probabilità di avere ancora un sistema industriale alla ripartenza; dove, però, ci sarà un mondo diverso da quello in cui i processi, le competenze e i vantaggi competitivi funzionavano un mese fa. Le aziende dovranno evolvere, ripensando i modelli di business, le competenze chiave e i prodotti/mercati. Per farlo dovranno testare in modo pratico, rapido ed imprenditoriale molte opzioni. Per il decisore aziendale è il momento per agire e pianificare. I migliori sono già in vantaggio di un mese. Il tempo in una crisi è fondamentale, sarà un vantaggio che avremo anche rispetto ad altri Stati: non sprechiamolo.

**Bernardo Bertoldi**  
 Università di Torino

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## L'andamento delle quotazioni piemontesi

Prezzi, in euro, nell'ultima seduta borsistica del mese.



La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato