

I CONSULENTI DI MANAGEMENT DEL FRIULI VENEZIA GIULIA E IL CORONAVIRUS



*Riflessioni sul presente e sul futuro della professione e del rapporto con
i clienti*

Udine – Aprile 2020

Ringraziamenti

Confrontarsi e condividere questi giorni di preoccupazioni per il presente e per il futuro professionale nel nostro network di consulenti di management del Friuli Venezia Giulia. Scambiare informazioni, pareri, articoli, paper di esperti di management, ecc. Discutere di come aiutarci e aiutare i clienti nell'immediato e condividere possibili scenari e vie di uscita per il futuro.

Queste sono alcune ragioni che ci hanno stimolato a scrivere questa veloce e breve raccolta di articoli. Riflessioni, domande, interviste e propositi che vogliamo rendere pubblici in questi giorni in cui ci si appresta a ripartire fra numerosi dubbi e preoccupazioni.

Ringrazio per i loro contributi i colleghi Carlo Baldassi, Federico Barcherini, Giuseppe Bruni, Fabrizio Casasola, Riccardo Cicuttin, Roberto Corciulo, Vincenzo Cressatti, Antonio Ferraioli, Stefano Paoloni, Marino Poddighe, Rudi Vittori, assieme ai quali continueremo a studiare soluzioni utili, così come proseguiremo il confronto con tutti i nostri stakeholder, non solo della nostra regione Friuli Venezia Giulia.

Alessandro Braida
Aprile 2020

Indice dei contributi

Introduzione

a cura di Alessandro Braidà

Pag. 4

L'Economia italiana e la consulenza di management dopo il Covid-19

a cura di Carlo Baldassi

Pag. 7

La centralità del fattore umano

a cura di Federico Barcherini

Pag. 10

I consulenti di management e il Coronavirus: alcuni aspetti da gestire con i clienti

a cura di Alessandro Braidà

Pag. 14

La ripartenza nelle mani dell'impresa

a cura di Giuseppe Bruni

Pag. 17

CORONA ...VINUS ossia i dolori di un consulente commerciale di una cantina del Friuli

Venezia Giulia

a cura di Fabrizio Casasola

Pag. 21

Intervista allo psicologo e consulente aziendale

Alessandro Braidà intervista Riccardo Cicuttin

Pag. 23

Suggerimenti dall'esperienza internazionale

a cura di Roberto Corciulo

Pag. 27

Manager e consulente: riflessioni di fronte alla sfida del Covid-19

a cura di Vincenzo Cressatti

Pag. 29

Dopo l'epidemia

a cura di Antonio Ferraioli

Pag. 33

Tempo di crisi, tempo di cambiamenti. Riflessioni di un consulente di management

a cura di Stefano Paoloni

Pag. 35

Responsabilità e condivisione, una riflessione

a cura di Marino Poddighe

Pag. 39

Aspetti relazionali dello smart working

a cura di Rodolfo Vittori

Pag. 43

Introduzione

a cura di Alessandro Braidà

La rapida diffusione del nuovo Coronavirus Covid-19 da gennaio in poi ha creato nel giro di poche settimane una situazione di crisi sanitaria ed economica senza precedenti.

I tentativi di evitare o mitigare misure severe quali quarantene su larga scala, distanziamento sociale, chiusura momentanea delle attività produttive e delle scuole di ogni ordine e grado hanno comunque manifestato criticità anche pesanti. Le difficoltà organizzative nell'affrontare la pandemia evidenziate anche dai Paesi più avanzati si sono risolte in un drammatico peggioramento dell'emergenza sanitaria. Se si guarda la situazione dell'Italia colpisce come le carenze organizzative (ad esempio nel gestire la logistica delle mascherine), almeno in alcune regioni, non abbiano ancora trovato una soluzione efficace.

Anche se, come messo in evidenza da un articolo apparso nel Corriere della Sera¹ e dalle illuminate previsioni di Bill Gates e di numerosi altri scienziati, l'esplosione di una pandemia globale come quella che stiamo vivendo era ampiamente prevista, l'Italia e molte altre nazioni occidentali avevano fatto ben poco per preparare piani di azione da porre in essere in caso di esplosione di un nuovo virus.

Nei nostri sistemi cognitivi la percezione del rischio è ora velocemente cambiata con effetti che ci coinvolgeranno sul piano psicologico e sociologico e quindi anche nel modo di organizzare e vivere la nostra quotidianità e il nostro lavoro; le conseguenze di tale cambiamento si vedranno sia nei prossimi mesi, quando si vivrà comunque ancora in un regime di limitazione della libertà, sia in futuro quando il virus sarà definitivamente sconfitto. Dopo questa crisi sanitaria e la conseguente di tipo economico, la percezione che un evento drammatico in futuro possa davvero accadere probabilmente risulterà rafforzata.

Questa mutazione non è esente da effetti sul modo di prendere decisioni da parte di tutti noi e influenzerà le scelte strategiche e gli investimenti che le aziende potranno in essere nel corso dei prossimi mesi e anni. Se si considerano, ad esempio, le decisioni legate alla gestione degli impatti negativi riconducibili al cambiamento climatico, queste dovranno essere anticipate in via precauzionale. Farsi trovare di nuovo impreparati significherebbe sopportare nuovi costi certamente non più sostenibili.

Personalmente mi impressiona come per effetto del Covid-19 l'espressione "*essere positivo*" venga ora intesa come l'esatto contrario del suo significato. Fino a ieri espressioni come "*assumere atteggiamenti positivi sul lavoro*" caratterizzavano gli slogan di molti coach aziendali chiamati a trovare costantemente leve motivazionali per far fronte allo stress e alla velocità del cambiamento all'interno delle organizzazioni. In realtà, molte volte tali spinte motivazionali erano destinate a fomentare una competizione estrema all'interno di un sistema economico del quale se ne conoscevano i limiti in termini di sostenibilità i quali ora appaiono in una maniera molto più evidente.

¹ https://www.corriere.it/salute/malattie_infettive/20_aprile_11/tutto-quello-che-sars-ci-aveva-gia-predetto-coronavirus-che-non-abbiamo-saputo-ascoltare-5def3030-7a73-11ea-880f-c93e42aa5d4e.shtml

La recessione economica internazionale è ormai conclamata. Per comprenderne la gravità è sufficiente pensare come essa fosse stata prevista anche senza lo scoppio della pandemia; “Dr. Doom” alias Nouriel Roubini, famoso per aver già previsto la crisi del 2008, due anni fa anticipava lo scoppio di una nuova recessione nel corso del 2020. Con l’arresto delle attività produttive e di interi apparati istituzionali le previsioni si sono fatte in questi giorni ancora più infauste.

Un articolo² basato su dati Cerved apparso su “La Repubblica” ancora a inizio marzo ipotizzava due scenari per l’Italia: il primo prevedeva il termine dell’epidemia entro il mese di maggio con una stima di calo del fatturato aggregato annuo di 275,2 miliardi di Euro. Un secondo, più pessimistico, prevedeva il protrarsi dell’emergenza sanitaria fino alla fine dell’estate con stime di perdite di fatturato superiori a 600 miliardi di euro. Ciò significherebbe il fallimento del 10% delle imprese italiane (ovvero il doppio rispetto al dato tendenziale annuo).

Certamente le straordinarie misure finanziarie nazionali e quelle prese dall’Unione Europea e dalla BCE riusciranno a mitigare gli impatti recessivi a condizione che in questi primi mesi la liquidità giunga rapidamente nelle casse delle aziende. Rimane il fatto che tali provvedimenti sono ancora insufficienti; le imprese dovranno comunque indebitarsi per sostenere i loro costi di struttura e sopperire ai mancati ricavi e se vorranno rilanciarsi dovranno anche prevedere nuovi investimenti.

A queste riflessioni che concernono la situazione economica occorre aggiungere qualche considerazione sul piano delle origini della pandemia. Anche non volendo dar credito all’ipotesi di un legame fra lo scoppio della pandemia e gli impatti sull’ambiente di una globalizzazione economica acefala, dei suoi sistemi produttivi e degli attuali stili di consumo non si può non considerare la velocità che caratterizza gli scambi di merci e i movimenti delle persone per fra i diversi angoli del pianeta che per lo meno ha contribuito a diffondere rapidamente il virus. L’infografica pubblicata sul sito web del New York Times³ durante il mese di marzo esprime il concetto molto meglio delle parole.

Se si ammette che la diffusione della Sars-Cov-2, così come della Sars-Cov-1 e della Mers, è conseguenza di una modernità caratterizzata da uno sviluppo tecnico senza precedenti e, di riflesso, di una globalizzazione finanziaria ed economica che ha generato degli squilibri con gli eco-sistemi di numerose parti del pianeta, si deve anche considerare che non sarà possibile individuare soluzioni per una globalizzazione più sostenibile prescindendo dagli impatti che avranno ulteriori nuove tecnologie oggi in fase di lancio.

Nel dettare le linee guida per uscire dall’emergenza Coronavirus vediamo i diversi governi ascoltare virologi, epidemiologi, patologi, affidare a manager affermati l’organizzazione delle emergenze e delle fasi che seguiranno, confrontarsi con esperti di comunicazione e informatica per sviluppare nuove App destinate a tracciare i movimenti delle persone contagiate.

Tecnologie quali il 5G, il machine-learning, l’intelligenza artificiale, e l’IOT sono e saranno protagoniste e saperle governare verso un orizzonte meno opprimente e legato a una maggiore civiltà sarà una grande sfida.

2

https://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2020/03/16/news/1_impatto_del_coronavirus_sull_italia_spa_possibile_un_danno_da_641_miliardi_-251367463/

3

https://www.nytimes.com/interactive/2020/03/22/world/coronavirusspread.html?referringSource=articleShare&fbclid=IwAR2fcDGbyoYJHA7vr5eL_-arZJaFi83aNIRb6zSlaja5EiffTf0Ud_FkenM

Gli aspetti descritti rappresentano alcune riflessioni necessarie per comprendere il contesto entro il quale i professionisti e i consulenti di management dovranno ri-preparare ancora una volta le competenze per metterle a disposizione dei loro clienti, aziende ed organizzazioni.

È in questo quadro quanto mai preoccupante, teso, incerto e caotico che si debbono attivare le intelligenze dei professionisti per prendere le migliori decisioni e farle assumere ai clienti. Su queste questioni alcuni colleghi consulenti di management hanno esposto i diversi contributi in questo e-book uscito volutamente *'di corsa'*; essi hanno posto la loro attenzione sulla necessità di cercare una risposta a interrogativi legati al presente e al futuro della loro professione in relazione a quello che stanno vivendo con i loro clienti.

Alessandro Braidà

Aprile 2020

L'economia italiana e la consulenza di management dopo il Covid-19 *a cura di Carlo Baldassi*

Le notizie sanitarie di questo mese di aprile sembrano timidamente rassicurare e si comincia a pensare concretamente alla fase 2 (e fase 3) anche in Italia.

Resta però chiaro che le cautele sanitarie continueranno a lungo e condizioneranno per mesi la vita sociale. Anche il business, dopo la botta iniziale, dovrà riorganizzarsi con cautela e - a parte le aziende di utilità strategica sempre rimaste aperte - ora la ripartenza sarebbe granulare - cioè scaglionata per località e settore - da maggio in poi. Ma sempre all'erta per rischi di ricadute.

Dunque la vita e il lavoro non saranno come prima. Già la crisi finanziaria del 2008 aveva suggerito nuovi paradigmi strategici ma purtroppo molti erano stati presto tentati dal *'business as usual'* (in particolare nella finanza: si pensi alle *shadow banks* e ai derivati). Oggi i nuovi paradigmi sono ancora più impellenti: meno globalizzazione a cefala, più sostenibilità delle filiere e più responsabilità sociale. L'Europa è di fronte ad uno spartiacque e molti (non necessariamente 'sovranisti') considerano realistico ritardare certe ottimistiche aspettative 'iperunionistiche' per entrare in un'Europa sì solidale ma 'federale' o addirittura prendere atto di differenze strutturali e approdare ad uno 'sdoppiamento' dell'euro.

Per quanto riguarda le prospettive a breve termine, i pessimi (inevitabili) risultati del 1° trimestre indicano già che il Pil italiano 2020 potrebbe risultare negativo del 9-10%, con la possibile scomparsa di molte realtà già deboli soprattutto tra le micro e piccole imprese e una critica situazione per moltissimi lavoratori dipendenti e autonomi.

Pesante sarà anche il riflesso sul debito pubblico italiano (si ipotizza che a fine anno salirebbe al 150% sul Pil) a cui comunque dovremo prima o dopo provvedere (gli interessi ci costano decine di miliardi ogni anno).

Intanto anche noi consulenti di management - come le altre professioni e le microimprese - sperimentiamo sulla nostra pelle ogni giorno il dramma sociale ed economico che il Paese sta vivendo e le cui conseguenze dureranno a lungo. Per certo le filiere non saranno più le stesse, molti intrecci di business e molti mercati saranno da rivedere, probabilmente ci saranno maggiori difficoltà ad esportare i beni a basso valore, ecc. E, naturalmente, questo impatterà (sta già impattando) sull'organizzazione delle aziende e sulla probabile domanda di competenze. Si vedano ad esempio i contributi di queste settimane su *Corriere Economia*, *Sole 24 Ore* e *Mc Kinsey*.

Dunque anche l'offerta di consulenza di management dovrà tenerne conto con adeguamenti delle proposte e delle modalità di erogazione. Ad esempio, emerge la necessità che i business plan comprendano con maggiore attenzione piani di emergenza (contingency plan e crisis management sono anche parte del knowledge management) e che il marketing sia ancora più digitale, ma senza scordare l'importanza dell'empatia coi clienti. Le attività a distanza stanno peraltro già aumentando sia nella consulenza che nella formazione, imponendoci parallelamente di valutare l'efficacia di un nuovo mix. Infatti la consulenza di processo non può limitarsi a fornire 'anonimi' strumenti gestionali (tools e analisi econometriche a distanza) ma deve essere sempre sostenuta dalla professionalità e dalla sensibilità del consulente di integrarsi dall'interno con la cultura (e le contraddizioni umane e le aspettative) della singola organizzazione-cliente.

Quali evoluzioni si possono intravedere nelle industries nostre clienti?

Anzitutto, se le imponenti misure governative - anche aggiustate *in progress* - e le risorse europee saranno in grado di *'tenere botta'* - potranno generare anche una più adeguata attenzione a fattori strategici. Insomma un grande piano per la rinascita e il rinnovamento dell'Italia che indirizzi i prossimi 20 o 30 anni con una visione di sistema.

Tra questi fattori, gestioni più moderne e sostenibili delle filiere industriali e logistiche, rivalutazione della sanità pubblica, risanamento dei territori anche in chiave eco-turistica, rilancio dei settori culturali e valorizzazione *'non per finta'* delle soft skills anche nei settori For Profit.

Nel settore industriale, in particolare, dovremo guardare non solo alle innovazioni tradizionali di prodotto/processo (ISO, EFQM, 4.0, ecc.) ma anche alle attuali interessanti esperienze di riconversione *'in corsa'* (es. mascherine sanitarie al posto di abiti o di parti meccaniche) e alle nuove alleanze *'ibride'* che potrebbero generare nuovi modelli di business.

Di particolare rilevanza sarà anche sostenere il Terzo settore (che oggi vale già il 6% del nostro Pil e che in queste settimane tiene duro nonostante le iniziali disattenzioni governative) modernizzandolo: ad esempio, controllo di gestione e ricerca di nuovi mercati profit per le cooperative sociali.

La pesante crisi odierna del turismo (che purtroppo proseguirà per mesi) comporta già forti criticità per tutto questo macrosettore (dai trasporti alla ricettività e sino ai siti artistici) ma potrebbe portare anche a una migliore selezione dei flussi. Insomma, più rispetto per l'ambiente e meno mandrie di analfabeti che fanno selfie nei musei e nelle piazze e non consumano. Purtroppo molti ristoratori e alberghi subiranno un colpo forte ma la situazione potrebbe anche aiutare a introdurre criteri più manageriali nella gestione delle imprese (ad esempio i processi di *quality marketing* in albergo e reti collaborative più ampie).

Il settore agroalimentare del made in Italy - riversato soprattutto sul mercato italiano e su segmenti top internazionali - già al momento resiste ma potrebbe vedere un futuro ancora migliore coinvolgendo le filiere limitrofe con crescente consapevolezza della qualità, meno marketing per i gonzi e più orgoglio istituzionale contro il nefasto *Italian sounding* che vediamo in mercati price driven come quelli del nord Europa o negli USA. E la stessa grande distribuzione italiana (da Coop a Conad) dovrà migliorare l'offerta tralasciando una parte delle sue importazioni di *junk food* (e difendendo le nostre produzioni contro le mafie). Insomma sì, senza nazionalismi, ricordiamo che da sempre gli economisti hanno sostenuto che ogni grande Paese deve mantenere un mercato interno forte (perché non si sa mai...).

La Pubblica Amministrazione - con lo smart working e il pensionamento di tante old skills *'pragmatiche'* - avrà bisogno di un tutoraggio che affianchi le nuove leve, più digitalizzate ma spesso acerbe organizzativamente. Questo vale anche per enti economici (CCIAA, Fiere, ecc.) che - pur migliorati - non sempre sono pronti alla flessibilità operativa necessaria alle piccole imprese.

Anche il vasto mondo delle utilities semipubbliche (acqua, gas, ecc.) - che in parte già ci conosce - merita una nostra rinnovata attenzione. C'è ancora da fare: ad esempio i consorzi delle irrigazioni e le associazioni di produttori agricoli possono essere interessati a nuove competenze e attività istituzionali (ricordiamo che la rete idrica italiana è vecchia e malandata e... piove sempre meno) in raccordo con le autorità regionali.

Naturalmente tutto ciò coinvolge anche chi si occupa di internazionalizzazione e studia costantemente nuovi sbocchi. ICE e SACE possono fare di più ma occorre che le filiere di PMI siano più attrezzate.

Infine, a livello sociale, come dopo ogni guerra si cercherà di nuovo la felicità, ma questa volta forse con maggiore consapevolezza dei valori comunitari, e del 'senso vero' delle cose, come si è visto in queste settimane.

Questo aumenterà la domanda di *business ethics* anche nel mondo for profit, di qualità nella gestione delle risorse umane e di servizi personalizzati sia alle persone che alle imprese.

Anche per noi è una sfida difficile e affascinante.

Carlo Baldassi
Aprile 2020

Inventare la felicità a partire dalla convivialità e non dall'accumulazione frenetica, presuppone una seria decolonizzazione dei nostri immaginari, ma le circostanze possono aiutarci a fare questo passo.

(S. Latouche - Il tempo della decrescita)

Un argomento davvero nuovo richiamerà ora la tua attenzione e richiederà la tua concentrazione, mostrandoti un inedito aspetto del mondo. Non c'è, del resto, un argomento nuovo così facile che in un primo momento non appaia impegnativo e, analogamente, nulla è così grande e straordinario che un po' alla volta non possa giungere ad essere osservato senza stupore.

(T. Lucrezio - De rerum natura)

La centralità del fattore umano *a cura di Federico Barcherini*

Mi viene chiesto di descrivere il momento che stiamo vivendo, se possibile filtrandolo con l'occhio del consulente di management e penso subito che sono passati poco più di due mesi dall'ultimo mio incontro in seno a un'associazione imprenditoriale di cui faccio parte. Era il 13 febbraio e in quella bella occasione io e i miei colleghi avevamo avuto modo di confrontarci su temi importanti riguardanti il futuro della nostra associazione e, più in generale, il sistema economico del nostro paese. Nessuno di noi, in quel momento, avrebbe potuto immaginare che, dopo pochi giorni, l'emergenza sanitaria che stiamo vivendo avrebbe cambiato così profondamente le nostre vite.

Ripensando però alle parole di quel giorno, ritengo che oggi esse possano tornarci utili. Si parlava di economia responsabile, quella che Stefano Zamagni definì responsabilità civile d'impresa⁴, cioè di un'economia dove l'impresa non è più un'organizzazione chiusa, ma un'infrastruttura aperta a cui viene richiesto, nel suo stesso interesse, di migliorare la qualità di un territorio, co-determinare le condizioni di felicità pubblica e assicurare la sostenibilità dello sviluppo umano integrale.

Risulta evidente come il virus abbia colto la parte più dinamica dell'industria italiana in mezzo al guado di un delicato processo di innovazione tecnologica e organizzativa. Abbia, cioè, colpito una trasformazione 4.0 che vede la progressiva fusione tra il nuovo mondo digitale e il vecchio mondo meccanico, che crea prodotti più personalizzati, a più alto valore aggiunto, più mirati all'economia circolare.

Ma la pandemia finirà, speriamo tutti in tempi brevi, e per questo già oggi dobbiamo pensare a come ripartire. Se le imprese avranno mantenuto inalterato il loro capitale umano, integri i rapporti con la loro comunità locale e saldi i loro valori di riferimento, tutto risulterà meno difficile.

Certo, oggi è dura: fatturati che in pochi giorni si sono ridotti notevolmente se non, in molti casi, azzerati; fabbisogno finanziario che ogni giorno diventa più pesante; ordini dall'estero che c'erano prima e non si sa se ci saranno ancora dopo.

Sarà necessario, per ripartire, che le istituzioni non lascino le imprese da sole ad affrontare la dura sfida che le aspetta. Ci sarà bisogno di finanza per sostenere la ripresa, di regole meno stringenti per l'accesso al credito, di un riequilibrio nella tassazione che dovrà pesare meno su chi produce reddito, di un sistema bancario che accompagni le imprese, di una burocrazia meno frastagliata.

In tutto questo, però, il ruolo esercitato dal fattore umano sarà cruciale. Se le imprese saranno state capaci negli anni di migliorare le condizioni di vita dei territori nei quali lavorano e di assicurare la sostenibilità dello sviluppo, le persone che, insieme agli imprenditori, hanno costruito le imprese e hanno contribuito a renderle solide ed efficienti, risponderanno in maniera positiva.

E le imprese ripartiranno in quanto la professionalità maturata e la dimensione umana non sono facilmente sostituibili. Infatti, come diceva Max Weber, *“l'economia non è una macchina, ma una costruzione sociale e traduce in consistenza materiale l'evoluzione spirituale di un popolo”*.

⁴ ZAMAGNI S., *Impresa responsabile e mercato civile*, Il Mulino Saggi, Bologna, 2013.

Le difficoltà che stiamo affrontando e le prospettive future

Ci sono momenti nei quali non si sa cosa dire e cosa pensare. Ecco, quello dall'inizio di marzo 2020 è uno di quei momenti, per tanti di noi. Stiamo vivendo un periodo delicato, per niente facile. Sappiamo che siamo costretti a stare in casa, chi più chi meno. Sappiamo anche, che non abbiamo certezza di quello che accadrà. Quando l'incertezza regna sovrana stimola la paura e le preoccupazioni. Molti sono preoccupati per la propria azienda, altri sono preoccupati per la salute, chi è preoccupato per i propri cari.

Due domande mi vengono rivolte da chi mi conosce e sa che, professionalmente, mi occupo di consulenza di management. La prima riguarda me: “*Come vivi e organizzi il tuo lavoro da professionista durante questo momento*”? La seconda riguarda, più in generale, le aziende con cui collaboro: “*Come si stanno organizzando le aziende che conosci e come le si potrebbe aiutare nel breve termine*”?

Con il presente instant book non intendiamo aggiungere a quelle attuali, ulteriori notizie negative o dare messaggi pessimistici. Al contrario, invece, intendiamo stimolare per quanto possibile una riflessione rivolta a chi è imprenditore il quale capisce che prioritario è salvare prima di tutto le aziende.

In particolare, si dovrà combattere l'effetto “immobilismo da shock” derivante dal bombardamento di notizie, di veri e propri bollettini di guerra, che, pur comprensibili, determinano però smarrimento, paura, angoscia e dubbi.

La prima cosa che diciamo a noi stessi e agli amici imprenditori è che ci troviamo in una situazione di emergenza dove è ancora più necessario non rimanere immobili o inerti.

Al contrario, risulta necessario definire il più velocemente possibile un piano a step con interventi e decisioni a brevissimo, a breve e a medio periodo. Non stare fermi, cercando così almeno di non aggravare il danno. Si potrà forse commettere qualche errore, ma urge una linea strategica di approccio alla crisi che sarà specifica per ciascuna azienda in quanto ogni azienda è diversa dall'altra. L'attuale quadro sanitario ed economico è in continua evoluzione e la rapidità degli eventi in corso rende difficile valutare e assumere le decisioni opportune per la propria azienda.

Un solo elemento per tutti: la sostenibilità economica e finanziaria nella crisi del Coronavirus. Uno dei principali problemi che dovranno essere affrontati è, infatti, la sostenibilità finanziaria nel breve/medio termine. La macchina più bella, più sportiva, più lussuosa non serve a niente se non abbiamo la benzina per farla muovere. Le aziende purtroppo non possono neppure essere tenute in garage (come un'auto) in quanto consumano benzina anche da ferme. Quindi è necessario trovare velocemente dei distributori di benzina.

Indicazioni per il futuro dei nostri clienti e delle aziende

Quali indicazioni dare alle aziende per il futuro?

Due modelli ci vengono in mente. In primo luogo, per rialzarsi e ripartire, l'approccio *Change Management*. Riteniamo, infatti, che per superare la crisi generata dal Coronavirus sia necessaria una revisione completa dei modelli organizzativi ma anche un cambio di visione.

Siamo in pieno *Game Changer*: questa crisi ci può aiutare a riscrivere molte regole. Sbagliando s'impara e di errori ne abbiamo già commessi abbastanza. Urge, pertanto, una seria riflessione su ciò che può essere migliorato.

Gli attuali modelli di business non sono più sostenibili: andranno rivisti in ottica smart. La supply chain dovrà essere diversificata, magari accorciata valorizzando i fornitori locali. Certo le imprese non potranno fare tutto da sole. L'ottica sistemica imprese/istituzioni sarà necessaria perché, ad esempio, ciò che è strategico per il Paese, laddove possibile, possa essere prodotto in Italia; per valorizzare le aziende che possono far crescere il Paese investendo sulle persone e per scoraggiare chi mostra incapacità e inefficienza. Il nostro è un Paese in cui non si pianifica abbastanza: i risultati li abbiamo sotto gli occhi. Dobbiamo cambiare mentalità: oltre al Project Management serve il Change Management.

Il secondo modello da suggerire alle imprese è il cosiddetto *Contingency plan* ovvero pianificare per uscire dalla crisi. A metà degli anni '70 del secolo scorso (era il tempo della crisi petrolifera) Michael Clay, in un articolo pubblicato sulla rivista Long Range Planning, propose per la prima volta il Contingency plan⁵. E a ogni successiva crisi economica, l'ultima è quella di Wall Street del settembre 2008, si è tornati a parlare di questo strumento. Dunque esso è stato richiamato anche in questo difficile inizio del 2020. In generale, l'opportunità di pianificare nasce dai vantaggi che si possono avere dal decidere prima una serie di azioni da intraprendere dopo, individuando in anticipo le risorse necessarie, il tutto per cercare di raggiungere quello che è l'obiettivo desiderato. Pensando in anticipo rispetto all'evolversi dei fatti si riescono a coordinare meglio le azioni e ad allocare le risorse, riducendo sprechi in termini di tempi, uomini e mezzi, fermo restando lo scopo di raggiungere l'obiettivo desiderato.

Quello del Contingency plan è un planning leggero nei contenuti, ma condiviso nelle azioni. Non si deve pensare di pianificare tutto, nei minimi dettagli. Si tratta di definire, in modo selettivo, quelle macro-azioni che sono prioritarie per agire nel reagire.

Il bello è che si può elaborare un Contingency plan anche quando, sotto l'incalzare di un evento del tutto inatteso e ad alto impatto sui risultati aziendali, si cerca di definire quelle azioni da intraprendere per reagire a tale evento e mitigarne gli effetti negativi. Così in questo caso, dopo le prime settimane di sbandamento da Covid-19, è tempo di pianificare come reagire nel breve, senza perdere di vista il medio-lungo termine.

Per uscirne con risultati accettabili bisogna cercare di capire in primo luogo quando terminerà questa crisi e quali saranno i numeri del mercato in cui si opera, sempre al termine di questa crisi.

Per farlo non c'è che da chiedersi: chi erano i miei clienti e chi saranno domani? Continueranno a essere gli stessi? Cambierà la loro propensione all'acquisto? Bisogna anche chiedersi a che punto della filiera si pone l'impresa. E poi: la catena di fornitura reggerà o ci saranno dei cambiamenti significativi? Per esempio, sarebbe utile sapere se i fornitori sono asiatici, e in particolare cinesi. Come impatteranno, se si verificheranno, le eventuali variazioni di prezzi e quantità delle materie prime alle origini della catena?

Una volta definiti questi numeri si potrà capire se ci sarà l'esigenza di ridimensionamento o ripensamento delle strutture oppure no.

Cambiamenti epocali

Ci sono aree dell'agire aziendale che potranno essere più utili al rilancio dell'economia in una logica di sostenibilità e rinnovamento delle filiere? Domanda difficile a cui rispondere.

⁵ CLAY M.J., *Contingency planning*, Long Range Planning, Volume 3, Issue 3, April 1971, pp. 70-73.

Sicuramente possiamo citare alcuni cambiamenti, indotti dalla pandemia, che, probabilmente, avranno effetti duraturi sull'organizzazione delle aziende.

In primo luogo il digitale, con lo smart working e non solo, che ha dimostrato tutte le sue potenzialità e in modo più o meno consapevole si è tutti un po' cresciuti in questo periodo perché si è tutti un po' più digitali.

La pandemia di Coronavirus sta impattando anche sulle abitudini d'acquisto in tutto il mondo. Secondo un'analisi di eMarketer⁶, una delle più importanti agenzie di informazione sull'economia e sulla tecnologia, pubblicata il 14 marzo scorso, negli Stati Uniti l'e-commerce è destinato a crescere *“man mano che i consumatori eviteranno i negozi fisici”*. Già quasi i tre quarti (74,6%) degli utenti di Internet hanno dichiarato che, probabilmente, non si recheranno nei centri commerciali e *“oltre la metà eviterebbe i negozi in generale”* se la situazione non dovesse migliorare. Questa tendenza *“potrebbe spostare lo shopping quotidiano sui canali digitali”*. Lo studio sottolinea che *“i cambiamenti nelle abitudini di acquisto on-line potrebbero diffondersi soprattutto tra i clienti più anziani”*, quelli che prima del Coronavirus erano meno propensi all'e-commerce. E la metamorfosi potrebbe rivelarsi irreversibile.

Infine, un maggior uso dei mezzi di comunicazione a distanza si affermerà come regola generale. L'assemblea dei soci e il Consiglio di Amministrazione virtuale diventeranno la norma? Qualcosa resterà. Il Decreto Cura Italia applica per il 2020 il distanziamento sociale anche agli appuntamenti societari: i consigli di amministrazione in remoto finiranno per cambiare prassi e consuetudini. Senza, per questo, violare i diritti dei soci.

Federico Barcherini
Aprile 2020

⁶ <https://www.emarketer.com/>

I consulenti di management e il Coronavirus: alcuni aspetti da gestire con i clienti *a cura di Alessandro Braidà*

Quali possono essere le azioni sulle quali concentrare le nostre forze nei prossimi mesi? Quali sono i consigli che possiamo proporre ai nostri clienti? Come possiamo aiutarci e come possiamo aiutarli? Su queste domande in queste settimane fra noi consulenti di management si è sviluppato un proficuo e intenso scambio culturale. Sono circolati articoli, link a video e a post diffusi attraverso la rete, studi di grosse società di consulenza e contributi di importanti docenti universitari italiani e stranieri. Con l'intenzione di dare una sintesi a questo complesso scambio di conoscenze, si vuole in questo spazio proporre quattro aspetti di rilevanza manageriale che pur se non esaustivi sono senza dubbio prioritari in questo momento nei rapporti fra consulenti di direzione e clienti.

- Concentrarsi sullo sviluppo di piani per gestire l'emergenza. La crisi dell'offerta legata alla chiusura delle attività produttive e la contemporanea contrazione delle vendite ha determinato in molti settori un'immediata tensione finanziaria che ha costretto le imprese a intervenire rapidamente sul piano del controllo dei costi fissi. Al contempo, le direzioni aziendali si stanno concentrando sulla pianificazione finanziaria cercando di trovare la liquidità immediatamente necessaria attraverso l'utilizzo dei diversi provvedimenti legislativi. Tali decisioni sono improrogabili, tuttavia, anche in queste fasi, non bisogna commettere l'errore di operare senza una pianificazione di breve termine e, per quanto possibile, di più ampio respiro. In particolare, come evidenziato in un recente contributo di Alberto Bubbio⁷, è opportuno dotarsi di una pianificazione della contingenza che risponda all'esigenza di *“reagire nel breve, senza perdere di vista il medio-lungo termine”*. È utile una pianificazione snella anche se condivisa con chi deve portare avanti le macro-azioni concrete. Tale pianificazione deve avere altresì una valenza di autoapprendimento che consenta cioè di aiutare *“a capire quali sono state le scelte vincenti e quelle che si sono dimostrate perdenti”*.
- Rivedere le strategie per la gestione del rischio. La probabilità di accadimento di eventi catastrofici futuri dovrebbe, per le imprese, subire un deciso rafforzamento in conseguenza della veloce diffusione del nuovo virus e del suo impatto psicologico, sociale ed economico. In chiave di sostenibilità ambientale e sociale ma anche di buon senso, ciò significa che nell'elaborazione delle nuove strategie le imprese dovranno operare su diversi fronti quali la riduzione o l'eliminazione delle produzioni ad alta intensità di carbonio, l'efficientamento energetico, il ridisegno delle filiere con la costruzione di catene di fornitura più brevi (con importanti conseguenze nella gestione della logistica). Significa anche implementare piani per la sicurezza e per la gestione di future emergenze. Molte aziende dovranno trovare le risorse per sostenere importanti investimenti destinati a cambiare le loro infrastrutture. Tra le esperienze personali, ricordo che già nel corso del 2019 l'azienda CAFC S.p.A., durante la presentazione del suo report di sostenibilità, parlò dei suoi piani d'investimento a lunga scadenza per mitigare gli impatti sulla rete idrica delle conseguenze del cambiamento climatico e dei nuovi regimi di precipitazione.

⁷ <https://www.paroledimanagement.it/il-contingency-plan-pianificare-per-uscire-dalla-crisi/>

- Continuare con lo sviluppo dell'innovazione e della digitalizzazione delle imprese elevando il ruolo delle risorse umane e dei talenti. I modelli di business delle imprese dovranno tener conto della forte accelerazione che l'utilizzo delle tecnologie emergenti avrà sui loro processi produttivi e nella gestione dei rapporti con il cliente finale. Crescere ed innovare attraverso l'utilizzo di tecnologie quali il 5G, l'industria 4.0 e l'intelligenza artificiale rappresenta una grande sfida. Nell'organizzazione del lavoro l'esplosione dello smart working di questi giorni troverà continuità con una crescita dell'utilizzo di strumenti che permettono di sfruttare la realtà aumentata e la realtà virtuale. Tuttavia, il lavoro non è e non diventerà completamente on-line. La crescita delle competenze delle persone richiede un importante sforzo nella gestione del personale. Il ruolo della leadership dovrà essere adeguato e richiederà un intelligente sviluppo dell'empowerment delle risorse umane. Ciò significa sviluppare team affiatati, competitivi, capaci di lavorare per obiettivi e di auto-organizzarsi. Questi aspetti difficilmente potranno essere sviluppati senza un attento lavoro dei leader aziendali sulle modalità di relazionarsi nei luoghi di lavoro. Essi, dovendo intervenire sui processi e sul clima di lavoro, non potranno prescindere da una dimensione relazionale che non si svilupperà solo a distanza.
- Sviluppare logiche di condivisione della propria strategia con gli stakeholder. La *shut-in economy* che stiamo alimentando in questi giorni lascerà profonde tracce nelle persone anche quando il virus sarà definitivamente sconfitto. L'emergere di nuovi bisogni e le consapevolezza maturate hanno già cambiato le preferenze e le modalità d'acquisto di beni e servizi. Ciò significa che nel ridisegnare i modelli di business la relazione con il cliente sarà fondamentale e ancor più che in precedenza si dovrà progettare offerte allineate con i bisogni espressi e latenti dei consumatori. Ad esempio, in un recente articolo pubblicato dalla nota società di consulenza McKinsey & Company, si propongono sette strategie per rispondere ai bisogni di sicurezza e ridisegnare nuove esperienze d'acquisto dei clienti. Tale modo di operare deve allargarsi anche agli altri portatori di interesse dell'azienda ponendo al centro delle proprie strategie il rapporto con i dipendenti, i fornitori della propria filiera, e anche con le altre imprese con cui sviluppare logiche aggregative. In questi giorni stiamo assistendo a uno scontro tra istituzioni nazionali e regionali e rappresentanze delle imprese e sindacati legato alle misure per far ripartire le fabbriche e le attività commerciali in sicurezza. Appare evidente come la chiave per ripartire sia invece legata a un maggior dialogo e a una partecipazione attiva e responsabile dei lavoratori, dei sindacati che li rappresentano e delle associazioni di categoria. Non è forse questa la logica dell'auto-organizzazione?
- Se, come alcuni sostengono⁸, andremo in contro ad una globalizzazione meno incentrata sullo scambio di beni su lunghe distanze e a una riscoperta dei mercati locali, questo significa anche saper gestire in maniera diversa i rapporti con i fornitori e con gli stakeholder del territorio quali le istituzioni, i cittadini e gli enti del Terzo Settore. La capacità di imparare nel tempo, ciascuno in ragione della sua dimensione e del suo settore, come ridefinire il proprio modello di impresa integrando al suo interno le questioni rilevanti per gli stakeholder esterni consentirà l'individuazione di nuove strategie e sarà una chiave per contribuire a generare nuovo valore.

⁸ <https://www.newstatesman.com/science-tech/coronavirus/2020/03/far-making-nations-more-insular-coronavirus-outbreak-will-transform>

- In un libro⁹ del 2010 intitolato “*Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*” lo studioso di management Enzo Rullani si esprimeva in questi termini “*La risposta più ragionevole è di tipo metodologico: bisogna abituarsi a ragionare e decidere in altro modo. La nuova sostenibilità che cerchiamo non deve scaturire da un limite esterno posto allo sviluppo, ma da una capacità di autoregolazione dello sviluppo stesso da parte dei soggetti che sono interessati a migliorare la propria qualità della vita e il proprio benessere, e che desiderano che le premesse dello sviluppo non vengano dissipate da automatismi irresponsabili*”. Fa effetto come queste parole scritte a pochi mesi dallo scoppio della crisi del 2008 risuonino oggi come estremamente attuali.

Alessandro Braidà
Aprile 2020

⁹ RULLANI E., *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio, Venezia, 2010, p. 89.

La ripartenza nelle mani dell'impresa *a cura di Giuseppe Bruni*

Premessa

È un tempo questo di grandi cambiamenti, cambiamenti non cercati, cambiamenti inattesi, imprevisi ancorché largamente preannunciati. Capita in questo Paese, così com'è capitato in Paesi più previdenti.

Considereremo qui esclusivamente l'impatto che tali cambiamenti hanno indotto nel contesto economico e, in particolare, in quello in cui operano le imprese.

Lo considereremo in un'ottica rivolta all'evoluzione futura di ciò che conosciamo della conduzione aziendale. Lo faremo guardandoci intorno e guardandoci in casa. Ponendo cioè attenzione ai mutamenti che l'inatteso prevedibilmente indurrà nella conduzione dell'impresa e nel suo rapportarsi con il contesto in cui opera. Lo faremo cercando di capire in anticipo come le situazioni evolveranno e cercando di anticiparle con la formulazione di misure appropriate.

A noi sembra interessante ciò che vediamo delinearci in questo periodo pur di restrizioni dell'operatività individuale ed economica. Questi gli sia alcuni elementi rilevanti che sembrano caratterizzarlo:

- la consapevolezza della necessità di cambiare modelli di relazioni e di business;
- l'attenzione delle imprese per il personale, il suo benessere, il valore della relazionalità;
- il sistema di relazioni fra imprese e fra impresa e territorio;
- la consapevolezza dell'importanza del ruolo dello Stato e dell'importanza della collaborazione con il privato (PPP e sussidiarietà) orientata all'interesse pubblico, non a suo detrimento, attenta al conseguimento di benefici per la comunità più di quanto non sia stato in passato;
- l'emergere di sollecitazioni da parte dello Stato a sostegno all'innovazione e la conseguente erogazione di risorse (applicata alla sanità, in questo particolare periodo);
- la valorizzazione, da un lato delle competenze e dall'altro di elementi e stimoli solidaristici e collaborativi;
- l'imperativo della sostenibilità socio-ambientale quale contesto in cui "nidificare" ogni attività umana.

Tutto questo permea fin d'ora il sentire di persone e imprese, in modi ed intensità diversi: è prevedibile che costituisca il contesto in cui si gestiranno attività economiche e relazioni nel dopo Covid19.

Non solo elementi positivi emergono, c'è pure:

- l'assalto alle spoglie delle aziende che non riapriranno;
- il riacutizzarsi di una competizione feroce con miopi egoismi da sopravvivenza, più acuti che mai.

E metterà conto tenerli in considerazione e contenere gli effetti di tali propensioni.

Al momento in cui scriviamo registriamo:

- una grande enfasi sull'erogazione - indispensabile ove le si voglia salvare da fallimenti - di finanziamenti finalizzati all'emergenza liquidità per sovvenire le aziende nel pagare debiti non copribili con le mancate entrate del periodo di lock down;

- sguardi ancora molto timidi, parole, niente in vista circa gli investimenti che andranno pur ipotizzati e finanziati se ... *“niente più sarà come prima!”*;
- nessuna ipotesi di sostegno al nuovo con l'immissione di nuove competenze (innovazione non solo di tecnologie meccaniche, meccatroniche, robotiche, digitali che comunque occorrono e in dosi massicce) alle imprese che dovranno popolare di significato e di attività ciò che verrà dopo quel prima che tutti conveniamo scomparirà (utilmente).

Per le imprese ciò implicherà la riconsiderazione del modello di business. Una riconsiderazione che sarà avvenuta nei fatti, più o meno linearmente, per le imprese che sopravviveranno; in forme più esplicite e ponderate per quelle che sceglieranno di ripartire e rilanciarsi con consapevole determinazione.

Le Società Benefit, insieme

Le società benefit sono imprese for profit che, nell'ambito del conseguimento dei propri scopi societari e quindi anche del profitto, si impegnano liberamente a generare benefici comuni per la collettività (Legge n.208/2015, art. 1 Commi 376-384).

In questi ultimi anni una serie di eventi (dalla Laudato sii alla Dichiarazione delle 181 grandi imprese americane sull'importanza del far partecipi al valore generato dall'impresa tutti gli stakeholder della stessa) sembra convergere su un sistema di valori che vediamo ulteriormente rafforzati dalle tendenze emergenti dalla crisi del Covid19. Le tendenze cui abbiamo fatto riferimento più sopra.

Appare dunque particolarmente centrato al momento attuale il ruolo delle Società Benefit in un tale momento di snodo fra un capitalismo arretrante, distruttore dell'ambiente e generatore di crescenti e accresciute diseguaglianze e l'esigenza di un'economia più inclusiva e maggiormente attenta ad una distribuzione del valore in termini più equi fra tutti gli stakeholder dell'impresa.

GoForBenefit è una società benefit e fra i suoi scopi si è data quello di aiutare le altre società a diventare benefit e comunque renderle profittevoli anche verso il contesto socio-ambientale nel quale operano.

Per questo si è presa a cuore il compito di agevolare quanto più possibile qualsiasi società, benefit o meno, a superare il momento di difficoltà che stiamo attraversando. Consapevole che così facendo aiuta non solo le aziende, ma un'intera comunità.

Mai da soli! Ben consapevole che nessuno è in grado di agire efficacemente su problemi ad una tale scala, GoForBenefit ha promosso il Network Italiano delle Società Benefit. Un Network che raccoglie, oltre alle Società Benefit, le imprese che hanno avviato o intendono avviare il processo di trasformazione in S.B. e gli stessi professionisti esperti di questo processo.

È così che il Network individua nel ruolo delle Società Benefit lo stimolo ad una “ripartenza” portatrice di valori fortemente caratterizzati dalla sostenibilità socio-ambientale. Esso promuove, per questo, una serie di incontri fra Società Benefit, Imprese non benefit, professionisti, rappresentanti di Istituzioni locali, per iniziare a ridisegnare il “dopo Covid-19” e prepararsi ad una “ripartenza” rapida e appropriata.

L'impresa artefice del proprio futuro

Evitando le pur utili web-conferenze di esperti, il Network ha preferito coinvolgere direttamente i Protagonisti primi, gli attori principali ed effettivi di quell'innovazione economica che ridefinirà una parte importante del nostro domani: le imprese.

Lo strumento attraverso il quale condurre tale attività è stato individuato nel **Focus Group**: un incontro a più voci in cui le Imprese, Società Benefit e non benefit, professionisti, associazioni, Istituzioni potranno esprimersi proponendo e approfondendo quel “niente sarà più come prima” che detto così crea solo ansia in quel deserto economico e sociale che la pandemia sta creando.

I temi della riflessione che il Network e le imprese partecipi al progetto condurranno nei Focus Group sono stati individuati nei seguenti terreni:

- Immaginare quanto potremmo fare come società benefit, per noi e con le altre imprese (del territorio e delle relative filiere) per ripensare il modello di business, soprattutto in relazione al rapporto con gli stakeholder: aiuto nel mettere meglio a fuoco il rapporto con gli stakeholder, trovare nuove opportunità di relazione;
- Uno scambio di idee comune su riflessione e riprogettazione che potrebbe prendere avvio da quelle informazioni sui cambiamenti che le imprese possono ricavare dai loro clienti;
- Iniziative di ripensamento e di riprogettazione del futuro ora, da un lato sono funzionali ad una più veloce ripresa post crisi del coronavirus e pure come antidoto all'apprensione immobilizzante che l'attuale situazione genera;
- Che siano le Società Benefit a intraprendere tali iniziative favorisce l'ampliamento delle opportunità di business e la ridefinizione della loro catena del valore e delle filiere di business in una nuova prospettiva valoriale in sintonia con le sensibilità dei tempi;
- L'iniziativa promossa dalle S.B. dovrebbe fare da “lievito” anche ad una riconsiderazione del ruolo delle imprese sul territorio, nel rapporto, sia con le altre imprese, sia con le istituzioni e la società civile;
- Promuovere iniziative che conducano alla collaborazione fra imprese in partenariati con lo Stato nei settori d'innovazione più strettamente finalizzati ad alcuni settori dell'economia: sanità, ambiente, socialità, coesione sociale, opportunamente sostenute da adeguate risorse e, parallelamente, regolamentate da misure che ne garantiscano il ritorno del beneficio sulla collettività;
- Affrontate le problematiche della liquidità finalizzata alla copertura dei mancati introiti del periodo di lock down, valutare le opportunità di fruire dei finanziamenti pubblici per investimenti in innovazione tecnologica, modelli organizzativi, riposizionamento sui mercati.

Quanto emergerà dai Focus Group -che si terranno in una pluralità di territori- verrà raccolto e costituirà materia di riflessione e proposta in un evento di sintesi da tenersi in autunno.

Da un lato, la partecipazione al Focus Group da parte delle imprese consente un utile confronto sulla **riprogettazione di un futuro che deve iniziare ora** per una ripresa post crisi che dovrà essere quanto mai rapida. Riprogettazione che, per inciso, può costituire anche un buon antidoto all'ansia del momento. Dall'altro, l'evento finale di sintesi ha l'ambizione di offrire ai decisori politici stimoli e aiuti direttamente provenienti dai Protagonisti della “ripartenza”.

I temi della stimolazione ai Focus Group e le conseguenti linee d'azione

Il Network propone questo modello partecipativo dell'elaborazione, ritenendo essenziale la diretta partecipazione dei Protagonisti e limitando il proprio intervento alla formulazione di alcune ipotesi di filoni tematici su cui indirizzare l'attività di approfondimento nell'ambito dei quali ogni Focus Group netterà a fuoco e si intratterrà sui temi che più sente appartenergli.

Risorse umane

- Una nuova attenzione al tema del benessere del personale:
 - Ergonomia del posto di lavoro e disposizione di locali e attrezzature;
 - I comportamenti: la relazionalità, interna (con i colleghi di lavoro) e con gli esterni (clienti, fornitori, istituzioni);
 - Smart working (dotazioni e confort lavorativo);
 - Conciliazione famiglia/lavoro.
- Welfare aziendale.
- Iniziative di ascolto del personale sulle conseguenze del periodo trascorso e sui cambiamenti utili/necessari e le prospettive.
- Sviluppo delle competenze del personale (dipendenti, collaboratori).
- Piano di miglioramento partecipato.

Rapporti fra Imprese

- Riesame del Modello di business (prodotti, servizi, organizzazione, partnership);
- Ridefinizione delle strategie aziendali in chiave di sostenibilità socio-ambientale;
- Finanziamento della ripartenza;
- Investimenti in innovazione (tecnologica, organizzativa, modelli relazionali);
- Ricostruzione/ridefinizione dei rapporti di filiera con fornitori e clienti;
- Sostenibilità socio-ambientale: la nuova area della competizione;
- Ridefinizione dei rapporti competitivi fra imprese concorrenti.

Rapporti delle imprese con il territorio

- Welfare territoriale;
- Il ruolo e l'interesse dell'impresa nello sviluppo socio-economico del territorio
- Rapporti fra imprese e Istituzioni locali.

Rapporti fra Privato e Pubblico

- Nuovi spazi di business nel rapporto con il Pubblico;
- Partenariato Pubblico Privato- Sussidiarietà.

La sostanza è che le imprese stesse saranno le protagoniste di una rivisitazione e probabile revisione del proprio modello di business incontrando quelle attese che con sempre maggior forza emergono da questo periodo particolarmente infausto sia per la salute umana, che per la stessa economia con i pericolosi risvolti che il ripiegarsi dello sviluppo economico può ulteriormente indurre sulla salute delle popolazioni. E sulla stessa coesione della società.

Giuseppe Bruni
Aprile 2020

CORONA ...VINUS ossia i dolori di un consulente commerciale di una cantina del Friuli Venezia Giulia *a cura di Fabrizio Casasola*

In qualità di consulente commerciale collaboro da oltre un anno con una piccola azienda vitivinicola, in Friuli. L'azienda produce un vino biologico di buona qualità e va riconosciuta al titolare una grande competenza e passione. Completamente assorbito dall'attività in vigna e in cantina, egli non svolge in prima persona le attività commerciali abituali che, perciò, ha delegato alla nostra collaborazione.

Durante questo periodo, assieme a un collega, ho avuto modo di organizzare lo sviluppo commerciale operando su una serie di canali quali HO.RE.CA. (hotel, ristoranti ecc.), distributori/grossisti, piccoli negozi di vicinato e consumatori privati, oltre a fare un tentativo, non troppo convinto, con un e-commerce.

Il 2019 era stato soddisfacente e le previsioni per il 2020, dopo aver creato lo scorso anno un portafoglio clienti adeguato, erano rosee.

Improvvisamente è arrivata la pandemia e il canale HO.RE.CA. si è subito bloccato poiché i locali pubblici del Canal del Ferro e della zona di Sappada hanno visto annullarsi i ricavi provenienti dal turismo della neve. Quegli operatori erano già stati beffati da una stagione troppo calda nei mesi di gennaio e febbraio, e a marzo - quando la neve era finalmente arrivata - il nuovo inaspettato ostacolo chiamato "Coronavirus" si è abbattuto dipingendo questo 2020 a tinte fosche.

A Grado, che abitualmente già in primavera ospita comitive di turisti stranieri, ad inizio marzo la situazione era irrealistica: i ristoranti del centro, abitualmente già aperti, risultavano vuoti.

Nel resto de Friuli Venezia Giulia l'andamento delle vendite nei mesi di gennaio e febbraio non era stato soddisfacente, ma del resto i primi due mesi dell'anno sono sempre a ritmi ridotti. Perciò la mia cantina puntava molto su marzo e aprile sia per le vacanze pasquali sia per la prima fornitura al canale HO.RE.CA. dei centri turistici balneari. Invece...

Nel primo quadrimestre 2020 per il canale HO.RE.CA. si prevede una contrazione del 60%.

Anche il canale distributori, fortemente collegato al mondo HO.RE.CA., risulta bloccato. Gli acquisti di questo canale sono abitualmente importanti per una piccola azienda vitivinicola e - considerando la forte concorrenza presente nella nostra regione - entrare nei cataloghi di questi operatori è difficile. Purtroppo le previsioni estive anche per questo canale sono molto incerte.

Una nota positiva c'è, fortunatamente. Nella seconda metà del 2019 avevamo perfezionato una linea di prodotto destinata al canale dei negozi di vicinato (che offrono alimentari e ortofrutta), anche destinato alle catene di supermercati di dimensioni contenute. E dopo i già positivi risultati del 2019 - in questo contesto 2020 generalmente negativo - gli acquisti provenienti da questo canale hanno avuto una crescita importante, crescita che potrebbe continuare anche dopo la fine di questa crisi.

L'obbligo di limitare gli spostamenti (con minori rischi sanitari e minore inquinamento), il desiderio di evitare luoghi affollati e la rinnovata attenzione dei consumatori alle piccole imprese locali fanno ben sperare anche in futuro.

Nel 2019 il canale dei consumatori privati aveva rappresentato una quota marginale del fatturato (circa il 5%), ma ora, per forza di cose, siamo stati costretti a destinare anche ad esso ben maggiore attenzione, così che a marzo 2020 avevamo già consuntivato il 50% del fatturato realizzato su questo canale lo scorso anno. *L'operazione privati* consiste nel

comunicare al consumatore l'offerta completa della cantina formata dalla gamma vinicola con il suo listino e dal servizio di consegna a domicilio, molto gradito in queste settimane di *lock down*. Grazie al nostro mix di offerta (prodotti + servizio) molti consumatori regionali hanno, così, scoperto una piccola qualificata cantina locale che non conoscevano e che ha ulteriormente stimolato i loro acquisti a chilometro zero.

Sul tema delle vendite a domicilio va segnalato, inoltre, che il cluster AGRIFOODFVG ha sostenuto le piccole aziende agricole e vitivinicole con una piattaforma denominata #IOCOMPROFVG in cui 230 aziende presentano la loro offerta associata al servizio di consegna a domicilio. L'utente accede online ad una lista o ad una mappa e cliccando su un tag può ricevere le informazioni delle aziende di suo interesse.

Interessante al proposito quanto sostiene Romolo de Camillis, retailer service director di Nielsen Connect in Italia, in un post raccolto su LinkedIn : *"...si consolidano anche i fenomeni di consumo legati al nuovo stile di vita 'domestico' e alle restrizioni in termini di mobilità: da un lato continua l'ascesa di prodotti alimentari da dispensa e/o destinati alla preparazione di pietanze 'homemade', dall'altro si afferma anche la preferenza per modalità di approvvigionamento più comode, ovvero eCommerce e negozi di vicinato"*.

In buona sostanza il fatturato complessivo della nostra cantina segna al momento ancora un dato percentuale negativo, ma il vero tema per la mia attività da consulente commerciale è la prospettiva futura. Le domande più tipiche sono del tipo chi erano i miei clienti e chi saranno domani? Continueranno a essere gli stessi? Cambierà la loro propensione all'acquisto? Si manterrà la tendenza positiva nei negozi di vicinato? E cosa succederà nell'e-commerce?

Certamente proseguirò a potenziare i canali emersi in questo periodo difficile: i piccoli negozi e il privato. Andrà perciò ampliata rapidamente la rete dei negozi di vicinato (ad esempio, nella bassa friulana) che dovrò visitare per presentare la nostra proposta. Allo stesso modo, dovrò migliorare anche la mia competenza nell'utilizzo del web e dei canali social per presentare il nostro vino al variegato segmento dei consumatori privati.

In buona sostanza, una qualche forma di innovazione nella mia attività commerciale sarà necessaria.

Quando penso a questo periodo rifletto sulle potenzialità delle reti di impresa che dovrebbero essere un motore per le aziende in una fase di uscita da una crisi. Chi è in rete dovrebbe ricordarsi che una delle loro missioni è una maggior capacità competitiva sul mercato e che adesso, quando c'è la necessità di formare liquidità, è ora di agire.

Fabrizio Casasola
Aprile 2020

Intervista allo psicologo e consulente aziendale *Alessandro Braidà intervista Riccardo Cicuttin*

Per riflettere sugli aspetti emotivi, psicologici e relazionali che emergono nelle persone e nelle aziende presentiamo un'intervista a Riccardo Cicuttin, psicologo e consulente aziendale, esperto di risorse umane.

In qualità di psicologo e consulente aziendale, quali sono le emozioni e i comportamenti che più ti hanno colpito in queste settimane nelle persone e nelle aziende?

L'essere messi a contatto con un'improvvisa interruzione delle proprie certezze ha contribuito a far maturare un'emozione di paura. Questa emozione si è diffusa in modo ampio e rapido, ma con forme di espressione molto diverse di caso in caso. Prima ancora che avventurarmi in una tassonomia di come la paura si è manifestata, posso citare alcuni casi con cui sono stato a diretto contatto.

Le prime fasi, diciamo verso la fine di febbraio, hanno interessato in modo particolare il settore fiere ed eventi. Gli operatori di quei settori si sono visti, di punto in bianco, annullare impegni e commesse con una velocità di cui non avevano mai avuto esperienza e con prospettive ignote.

Vi lascio immaginare i volti di queste persone nel momento in cui, da una settimana all'altra, a volte anche in tempi più brevi, hanno sentito crollare le proprie prospettive di lavoro, magari con progetti già pronti, allestimenti per i quali avevano già acquistato materiali, persone che avevano già ingaggiato per i montaggi.

Entro poi in contatto con settori che, pur facendo registrare una riduzione dell'attività, tengono i battenti aperti e ricorrono a forme di gestione del personale orientate a limitare i danni (ferie e cassa integrazione).

Ci sono, infine, le attività che sono "*costrette a chiudere*" o che, perlomeno, non hanno le condizioni per svolgere il lavoro in modo sostenibile.

In questo panorama la paura si declina in modi diversi: c'è chi, preso dal panico, pensa di chiudere l'azienda; c'è chi ha appena effettuato investimenti e, percependosi nell'impossibilità di farvi fronte nel modo in cui aveva previsto, mischia paura e senso di impotenza ricavandone una forma di rabbia.

In tutto questo, però, ho anche avuto modo di entrare in contatto con professionisti e aziende che, pur accettando controvoglia e loro malgrado la situazione critica, hanno trovato energie, stimoli e motivazioni per approfondire modalità di lavoro, servizi e fette di mercato che per loro erano fino a quel momento inedite o ritenute marginali.

Abbiamo quindi gli esempi di ditte di impianti termoidraulici che ragionano in modo consorziale per progettare e installare impianti di sanificazione, piccole o micro imprese del settore primario che si organizzano per spostare la lancetta del fatturato dal B2B al B2C attraverso la consegna a domicilio (orti, birrifici, aziende vinicole, piccole torrefazioni di qualità).

Certamente paura, incertezza, rabbia, delusione sono sentimenti spontanei e diffusi, per fortuna gli imprenditori lungimiranti, e coloro ai quali non disturba uscire dalla propria zona di comfort, stanno reagendo con un investimento di tempo ed energia in processi che fino ad ora non avevano trovato risorse per essere consolidati o portati verso migliori livelli di efficacia.

Il rischio che una grave epidemia potesse verificarsi è stato decisamente sottostimato in Italia e anche in altre nazioni sviluppate. Ora che è un evento drammatico con conseguenze sanitarie, sociali ed economiche senza precedenti si è verificato in che maniera cambierà nelle persone e nelle aziende la percezione del rischio?

La percezione dei rischi ha spesso un substrato soggettivo, culturale, mediatico e di interesse molto difficile da sradicare, con la conseguenza di una vera e propria dis-percezione.

Fenomeni sociali come il crimine, la violenza domestica, l'immigrazione subiscono poderose distorsioni cognitive e percettive che diventano successivamente scelte comportamentali e politiche importanti e spesso dannose.

Ma vogliamo cambiare ambito? Beh, pensiamo a quanto siano pericolose alcune abitudini che ciascuno di noi, a misure variabili, mette in atto quotidianamente. Se andiamo a confrontare la nostra percezione con i dati reali, potremo scoprire quanto siamo disposti ad assumerci a cuor leggero i rischi connessi all'utilizzo dell'automobile, del telefonino, del sesso non protetto, del consumo disordinato di alcool, di carni rosse, di cibo malsano o, in generale, di stili di vita che già sul breve/medio periodo possono causare gravi conseguenze alla nostra persona.

Fatta questa dovuta premessa, credo che anche in questa occasione pandemica la società italiana abbia affrontato con grave ritardo l'occasione di ragionare, dati alla mano, sulle reali cause e sulle reali precauzioni da prendere nei confronti del virus SARS-COV2.

Non parlo del sistema socio-sanitario perché non ne sono esperto, cito però quella che, a mio avviso, è stato l'approccio grossolano al blocco ampiamente irrazionale delle "attività umane": correre o passeggiare da soli non è rischioso né per se stessi né per gli altri, per prendere una cosa piccola (che poi piccola non è), così come si sono chiuse aziende seguendo una logica "per codice ATECO" anziché pensare che debba chiudere un'azienda altamente meccanizzata, che potrebbe rispettare norme di prevenzione sanitaria, mantenendo viva la produzione e garantendo (proprio per l'organizzazione dei processi di lavoro) distanza sociale sicura tra gli operatori. Dall'altra parte, abbiamo osservato che nei negozi di alimentari e della GDO le misure di prevenzione (dotazione di mascherine e guanti agli operatori, pannelli di plexiglass alle casse) sono state per molto tempo appannaggio della discrezionalità del management, anziché essere soggette ad urgenti interventi normativi.

Ecco, penso quindi che i meccanismi dell'informazione e della percezione del rischio stenteranno a cambiare nel breve periodo, anche perché sono soggetti a quei "*bias cognitivi*", ovvero a quegli errori sistemici, dovuti proprio al funzionamento della persona, o per meglio dire dell'umanità. Cosa può o dovrà cambiare invece? Certamente la cultura dell'informazione, dell'approccio alla gestione dei dati, e, in particolare, abbiamo sempre più bisogno di far lavorare insieme la ricerca quantitativa con l'analisi sociologica e psicologica dei fenomeni.

In questi giorni ci stiamo accorgendo che molti lavori possono essere svolti a distanza. Credi che sia possibile lavorare unicamente a distanza o all'interno delle aziende gli aspetti legati alle questioni più umane (la motivazione, il clima aziendale, ecc.) delle relazioni torneranno ad essere protagonisti?

Ecco, questo è un tema importantissimo per la cultura professionale italiana in cui la presenza visibile è spesso confusa con produttività ed altrettanto spesso l'affidabilità *de facto* è scarsamente misurata e valutata.

Anche in questo caso stiamo assistendo ad episodi di improvvisazione virtuale alquanto lacunosi.

Ma preferisco concentrarmi sulle aziende che già da tempo hanno progettato e implementato sistemi per il telelavoro, o la gestione per obiettivi, o sistemi di delega e team work per cui non è strettamente necessaria la presenza simultanea nello stesso luogo. In alcune di queste aziende (ci abbiamo anche lavorato insieme) tra telelavoro e part-time flessibili avevano addirittura aumentato la percezione di qualità del proprio lavoro da parte dei dipendenti, con conseguenti livelli di fidelizzazione del personale e clima aziendale decisamente buoni.

La mia speranza riguarda proprio l'apprendimento di una nuova cultura del lavoro, un tema certamente complesso, che potrebbe essere interessante articolare in un futuro prossimo.

Un buon team è formato da persone autonome ed interdipendenti, e questo tipo di relazione può avvenire anche a distanza, certamente il contatto umano vicino, corporeo, è un aspetto irrinunciabile, così come la condivisione di un tempo informale e morbido, non strettamente dedicato alla produzione, ma che è comunque un carburante forte per la produttività.

Per tornare alla tua domanda: credo di sì, credo sia possibile ottenere risultati buoni e duraturi nel tempo anche per i team, le organizzazioni e le aziende che fanno una scelta "cyber", a patto che si riescano ad alimentare anche driver relazionali forti. A mio avviso, ma qui so di tirare l'acqua al mio mulino, un'esperienza di team building all'aria aperta, magari con una bella sfida da affrontare tutti insieme, crea un legame così importante che poi diventa elastico e resiste anche alla distanza.

Altre cose importanti per mantenere fiducia e buon clima in situazioni di smart working o telelavoro? Piattaforme di comunicazione funzionali, definizione di obiettivi e trasparenza dei processi, valutazione del personale a 360°, sia degli individui (tutti, capi compresi) che dei team.

La qualità delle relazioni è sempre protagonista!

In questi giorni si sta dibattendo di come sarà il "new normal" dopo che saremo usciti da questa situazione. Cambieranno gli stili di vita ed è sicuramente necessaria un'economia più sostenibile. Tuttavia, abbiamo visto che per ottenere determinati comportamenti rispettosi delle restrizioni delle libertà e del distanziamento sociale si debba comunque ricorrere a sanzioni, controlli, elicotteri, polizia, militari, ecc.

In futuro ci saranno probabilmente normative severe e sanzioni sul piano dell'inquinamento, della produzione di energia, della gestione dei rifiuti nelle aziende e per i cittadini. Tuttavia, il cambiamento passa anche e soprattutto attraverso l'educazione, l'informazione e la cultura. Condividi questo ragionamento? Che cosa puoi fare come consulente esperto di risorse umane per favorire lo sviluppo di un pensiero e di un modo di intendere il business diverso e più sostenibile? Che consigli potresti dare a chi esercita una leadership per sviluppare gli atteggiamenti necessari

per sviluppare innovativi modelli di business o nuovi di stili di vita più sostenibili e che abbiano a riguardo un maggior grado di civiltà?

Domanda! Condivido il tuo ragionamento, pienamente.

Cosa possiamo fare come consulenti, o meglio come esperti di processo, cioè capaci di rendere esplicita la catena di eventi materiali ed immateriali che generano valore?

Certamente accompagnare gli imprenditori, e non solo, ad immaginare il mondo che desiderano. Mica è scontato riuscire a visualizzare uno scenario ambito, arricchendolo di dettagli e di sano protagonismo. Non è facile, ma è importante. Ed altrettanto importante, come passo successivo, riuscire a mettere in rilievo quali comportamenti, stili direzionali e scelte imprenditoriali vanno nella direzione di quel desiderio, concretizzandolo anche in piccoli passi.

Oggi la leadership si gioca sul piano dei valori, del riuscire a trasmettere agli altri le cose in cui credi e ad orientare in modo sano e onesto i comportamenti affinché i collaboratori sentano di contribuire a qualcosa di bello e positivo per loro stessi e per il mondo.

Entrano in gioco abilità comunicative ed organizzative importantissime. L'imprenditore diventa un facilitatore, ben oltre il professionista. Ed è un nuovo mestiere da imparare.

Si sta alzando la sensibilità verso i prodotti ed i servizi sostenibili, i clienti finali sono spesso orientati alle scelte di qualità e trasparenza.

Al giorno d'oggi esistono strumenti e tecniche per ottimizzare i processi produttivi e rendere il business redditivo, ci sono tantissime possibilità di formazione e sperimentazione.

Ma il primo passo è sempre lo stesso: che mondo desideri? E tu, attraverso il lavoro della tua azienda, in che modo vuoi contribuire a renderlo possibile?

Riccardo Cicuttin

Aprile 2020

Suggerimenti dall'esperienza internazionale *a cura di Roberto Corciulo*

Come vivi/ organizzi il tuo lavoro da professionista durante questo momento?

La mia organizzazione, per la modalità di lavoro adottata da molti anni, era preparata ad attivare lo “smart working” e tutte le attenzioni conseguenti. Avendo inoltre uffici in Cina, abbiamo cominciato a parlare del Coronavirus a gennaio 2020 e quindi tutti gli uffici del nostro gruppo a livello internazionale erano attenzionati e preparati alla situazione che stava prefigurandosi.

Infatti, anche le nostre strutture più importanti sono riuscite ad andare in “smart-working” prima che venissero proclamati i lock down in tutti i paesi dove siamo presenti.

Da anni, avendo al nostro interno uno psicologo del lavoro nella gestione delle persone, questa figura si è rivelata essenziale nella gestione psicologica del nostro personale che forse è il lato più sensibile e importante di questo grande “stress-test”.

Al fine di mantenere l’allineamento del personale nei vari uffici, sono state organizzate in modo cadenzato e metodico videoconferenze organizzative ed è stato svolto un lavoro di contatto con i clienti al fine di capirne esigenze e problemi, per poi poterli condividere tutti assieme e dare loro risposte operative.

Questo ha portato da subito a creare una “task-force” con i nostri principali partner nel mondo dell’internazionalizzazione, al fine di fornire risposte dedicate e strutturate ai nostri clienti. Tutto questo lavoro è stato sintetizzato e pubblicato in una pagina web a disposizione di tutti i clienti e non solo.

Tutto ciò ha permesso di mantenere fin da subito un contatto strutturato con i clienti e i principali stakeholder con i quali lavoriamo, dando al tempo stesso un forte stimolo alla nostra organizzazione nel cercare nuove soluzioni partendo dai bisogni più immediati dei nostri clienti.

Come si stanno organizzando le aziende che conosci e come le si potrebbe aiutare nel breve termine?

Le aziende dopo un primo momento di smarrimento e di incertezza - dovuti soprattutto alla confusione nella gestione e comunicazione a livello nazionale - hanno reagito in modo differenziato. Alcune sono rimaste in una sorta di aspettativa per capirne le evoluzioni mentre altre, da subito, si sono proiettate a ragionare come se la pandemia dovesse durare a lungo. Le aziende del secondo gruppo hanno valutato rapidamente, anche dietro nostri suggerimenti, di approvare bilanci, rivedere i propri budget aziendali sia economici che relativi ai flussi di cassa.

Le attività relative alla gestione della crisi di impresa, che doveva partire ad agosto 2020, sono state anticipate e ciò è stato utile come base per riorganizzare i budget economici e finanziari.

Ritengo opportuno che ognuno deve cercare di valutare le filiere nelle quali è inserito e le probabilità di vita futura delle stesse, al fine di ridefinire velocemente il modello di business o, comunque, di saperlo adattare alla situazione emergente o puntando a consolidare le attività con operazioni di M&A o di consolidamento.

La sfida che abbiamo davanti è molto seria e porterà molte aziende a chiudere, quindi si dovranno abbandonare molte ritrosie e ciò porterà a considerare che per sopravvivere è necessario crescere e tentare di consolidarsi.

Come credi cambierà la professione dopo la bufera?

Come tutte le professioni, anche la consulenza di management cambierà parecchio! Sicuramente in prima battuta cambierà la modalità di gestione delle relazioni con i clienti e con i colleghi. Dovranno essere rinnovati sia i modelli di lavoro sia i modelli di business.

La digitalizzazione, che era uno degli assi di sviluppo, diventerà asse centrale e questo comporterà nuovi percorsi formativi e di crescita in nuovi territori della conoscenza che, magari, per “*comfort zone*” erano tenuti più ai margini.

Credo che la competenza assumerà un maggiore valore, così che molti venditori di fumo verranno messi ai margini e questo, forse, pulirà il “mercato” anche se le situazioni di crisi creano sempre molti “maghi della pioggia”.

Che indicazioni fornire ai nostri clienti e alle aziende per il futuro?

In questo momento posso solo dire una cosa basilare: resilienza e adattamento!

Bisogna abbandonare ogni *comfort zone* e occorre giocare su terreni diversi e sconosciuti osando senza paura. Qui ci troviamo di fronte a una vera e propria guerra, guerra che non fa prigionieri e quindi chi saprà interpretare e adattarsi ai veloci cambiamenti saprà resistere. Si tratta di una sfida epocale che mette a dura prova ognuno di noi e, quindi, chi si sente debole deve affidarsi al supporto di esperti senza paure o timidezze.

Quali, secondo te, sono le aree della consulenza di management che potranno essere più utili al rilancio dell'economia in una logica di sostenibilità e rinnovamento delle filiere?

Se, da un lato, la dimensione delle aziende italiane permette flessibilità e resilienza, dall'altro è un limite nell'investimento in risorse umane dedicate.

La pandemia ha, di fatto, accelerato i trend economici e tecnologici di un mondo che già di per sé era in crescita esponenziale nell'introduzione di nuove tecnologie.

Ergo, le imprese devono affidarsi a qualificate competenze esterne per rimanere al passo dell'immane sfida che ci attende e la scelta di idonei consulenti di management sarà una delle chiavi di volta.

Va da sé che i consulenti dovranno essere portatori di vero valore aggiunto e questo deve portarli ad avere un approccio più strutturato nel rispetto della deontologia professionale al fine di evitare squalificante concorrenzialità.

Sicuramente il rinnovamento delle filiere passa per un approccio alla sostenibilità e all'innovazione di processo e di prodotto, ricercando un corretto posizionamento nelle filiere nazionali e internazionali, valutando e misurando l'apporto di valore nelle stesse filiere.

Si farà un ritorno a “*filiere corte*” e a modelli più strutturati di cooperazione fra imprese in quanto gli investimenti necessari ad affrontare l'adattamento saranno importanti sia in tecnologie sia, soprattutto, in capitale umano.

I consulenti di management in questo potranno essere un acceleratore nell'introduzione di competenze nuove nelle imprese e nella gestione delle filiere di prossimità e per fare questo serviranno competenze diverse e specialistiche che dovranno lavorare in rete. Anche questo porterà ad immaginare e trovare nuovi modelli di cooperazione per una nuova competizione.

Roberto Corciulo

Aprile 2020

Manager e consulente: riflessioni di fronte alla sfida del Covid-19

a cura di Vincenzo Cressatti

La mia situazione professionale è diversa da quella di molti consulenti fondatori di questa nuova Associazione¹⁰. Attualmente, opero infatti quale manager presso una piccola azienda friulana e il mio compito è quello di sviluppare del business.

Descrizione vaga, di proposito, perché il mio lavoro in realtà è molto più complesso e questo mi avrebbe obbligato a stampare un titolo pomposo sul mio biglietto da visita...: il mio obiettivo aziendale è, dunque, quello di fare crescere il fatturato creando e strutturando la rete di vendita, quello di ri-posizionare favorevolmente l'azienda sui mercati, di gettare le basi per la creazione del marchio e di ottimizzare gli strumenti della comunicazione.

Il mio obiettivo professionale, tuttavia, è quello di diventare consulente di management non appena avrò raggiunto l'età di pensione (espressione che suona sicuramente un pò strana...); eppure penso che da consulente aziendale potrò sicuramente essere di grande aiuto a molte realtà locali.

Le considerazioni che sto esponendo nascono da un'attenta analisi di ciò che sto facendo, ri-elaborate (oppure ri-pensate) in una prospettiva consulenziale, che banalmente potrebbe essere la seguente: come convincere il mio committente a mettere a budget una determinata somma di denaro a fronte di un input consulenziale (e poi, come fare perché lo stesso committente onori il suo impegno...?).

Il mio contributo va pertanto letto tenendo in considerazione questa doppia prospettiva.

Come vivi/ti organizzi il tuo lavoro da professionista durante questo momento?

Da casa, soprattutto tele-marketing di acquisizione: conversazione telefonica con l'architetto, breve presentazione dell'azienda, domanda su progetti in corso, invio di una e-mail con in allegato vari documenti di marketing. Ricontatto telefonicamente l'architetto per feed-back sui documenti ricevuti. Aggiornamento database. Studi specifici legati all'attività commerciale.

Come si stanno organizzando le aziende che conosci e come le si potrebbe aiutare nel breve termine?

Negli ultimi trent'anni ho sempre lavorato nel settore dell'arredo, più precisamente nel design di livello alto. È questo un settore estremamente "individualistico-artistico", molto frazionato, con aziende di dimensioni piuttosto ridotte. Moltissime attività commerciali ruotano attorno al Salone di Milano, la cui edizione quest'anno, 2020, è saltata causa l'epidemia in corso...

Grande panico per molte aziende, ma non per tutte. Come si stanno organizzando? Bisogna distinguere: ci sono i grandi marchi e ci sono le molteplici micro e piccole aziende.

Per quanto riguarda i grandi marchi, dopo una forte reazione emotiva, comprensibile, il loro pensiero è corso veloce e concreto verso l'individuazione di una strategia che potesse combinare business, relazioni e immagine (legati all'evento di Milano) con l'incognita della produzione sospesa.

¹⁰ N.d.r. Vincenzo Cressatti si riferisce alla possibilità, concreta, di costituzione entro il 2020 di un'associazione regionale che unisca i Consulenti di Management del Friuli Venezia Giulia.

Sono già proiettati verso il dopo (d'altra parte, se non lo sono loro, chi altri?). In genere i loro sforzi sono concentrati nel non perdere contatti con la rete di vendita, da una parte, e dall'altra nel rafforzare le partnership con tutta la filiera produttiva.

Pertanto, creazione oppure ri-strutturazione di spazi in training center (area polifunzionale per conferenze, incontri tecnici con rivenditori e focus interattivi sui prodotti); utilizzo delle tecnologie immersive le più avanzate (maggiore coordinamento tra digitale e fisico, superandone la loro dicotomia); modifiche al sito web per ospitare contenuti digital dedicati, tipo "pillole" su alcune novità oppure approfondimento dello story-telling; organizzazione di mini-eventi dedicati al pubblico all'interno di negozi mono-marca oppure di proprietà; presentazione delle nuove collezioni integrate, sul sito, con interviste con i designer e architetti oppure organizzazione di webinar di formazione per i rivenditori.

E, naturalmente, per chi se lo può permettere, e cioè per quelle aziende che hanno grandi show-room, allestimento di questi ultimi come se fossero degli stand espositivi in fiera. Fondamentalmente è stata imparata la lezione del lavoro da remoto: è una risorsa reale per tenere viva la relazione con la distribuzione.

Per quanto riguarda, invece, le piccole aziende, l'adattamento a questo nuovo scenario è molto più difficile e complesso, perché improvvisamente si sono rese conto di non avere una vera relazione profonda con la propria clientela e di non poter contare su una rete estesa di contatti non legati alla distribuzione (tipo rete d'impres), che permetterebbe loro di organizzarsi in qualche modo. Si sentono improvvisamente "sole ed abbandonate". Le cause sono certamente molteplici.

Credo fermamente che la nostra area di lavoro di noi consulenti sia proprio questo segmento di aziende.

Come credi cambierà la tua professione dopo la bufera?

Questo è il vero punto nodale.

La professione di manager (e di consulente) dovrà cambiare. I miei suggerimenti, in questa fase, per forza di cose, saranno suggerimenti che vengono dall'esterno della consulenza, ma che si prepara per entrarvi. Posso però condividere ciò che le aziende in genere "pensano" dei consulenti aziendali, e magari partendo da lì, contestualizzando meglio questo risentito, potremmo riformulare la nostra professione in maniera più consona al nuovo contesto. Ciò potrebbe essere il tema di un altro capitolo.

Nel frattempo, di seguito, alcune considerazioni.

Penso intanto che la professione del consulente aziendale dovrà essere pronta al cambio di paradigma in atto (l'analisi delle cause dello scoppio di questa pandemia ci potrà ulteriormente aiutare a capire se la massa critica necessaria ad ogni cambio di paradigma verrà raggiunta velocemente oppure se dovremo subire un'altra pandemia per capirlo...); la crescita non potrà essere infinita, l'Umanità (essa stessa un Eco-sistema) è inserita all'interno di un insieme di Eco-sistemi naturali estremamente complessi, che ne influenza le sue attività e che ne viene influenzata, eco-sistemi naturali che sono sempre alla ricerca di equilibri dinamici per il bene di tutti, fintanto che la Terra, in quanto insieme di eco-sistemi, riuscirà a raggiungere e a mantenere questi equilibri dinamici... Vuol dire che l'illusione che la crescita costante del fatturato risolverà sempre tutti i problemi di inefficienza nella gestione aziendale dovrà fare posto ad altre consapevolezze.

Il consulente dovrà integrare nella sua professione l'essenza (e non solo la parvenza) del concetto di Sostenibilità.

Di seguito alcuni temi direttamente legati a questo concetto: ci sono dei limiti alla crescita, bisogna impiegare meglio le risorse limitate, bisogna ridistribuire meglio la creazione di valore derivante dall'attività strutturata aziendale, ecc.

Il consulente dovrà avere un bagaglio di conoscenze più ampio, più articolato, più interdisciplinare. È per questo motivo che la nostra Associazione, così come la stiamo strutturando, potrebbe diventare un Centro di Conoscenze Interdisciplinari, dal quale ognuno di noi potrà attingere per la propria attività quotidiana. Infatti, le attività umane sono diventate così complesse che fare il "Tuttologo" non è più pensabile; dall'altra parte, però, se non riusciamo ad attingere ad un corpus di conoscenze, che andrà via via ampliandosi, e condiviso da tutti, rischiamo tra di noi di non poter più parlare la stessa lingua e, dunque, di non essere più d'aiuto l'uno con l'altro.

Mi si potrà obiettare: rischiamo di omologarci se attingiamo tutti alla stessa fonte. Rispondo: il rischio non sussiste se questa fonte sarà interdisciplinare e se verrà continuamente alimentata. Inoltre, c'è ancora così tanto da imparare e da capire, che da una parte non ci si potrà certamente annoiare, e dall'altra le possibilità combinatorie saranno così elevate che non si troveranno due colleghi che presenteranno le stesse idee o proposte...

In questo contesto, è chiaro che il contrasto quasi insanabile tra conoscenze scientifiche e conoscenze umanistiche non ha più ragione d'essere... Il contributo di un Geologo oppure di un Biologo Evoluzionista oppure di un Fisico Quantico può essere altrettanto utile, ed aggiungo necessario, quanto il contributo di uno Psicanalista oppure di un Filosofo oppure di un Sociologo. Il nostro lavoro sarà quello di "digerire" e di "metabolizzare" questi apporti con un output calibrato, articolato e personalizzato in funzione della nostra professione di consulenti aziendali.

Forti di questo sostegno di conoscenze potremo permetterci di super-specializzarci nelle varie aree funzionali aziendali di nostra competenza, tenendo però sempre a mente che il nostro contributo rappresenta solamente una parte, seppur efficacissima, che dovrà in maniera coerente integrarsi con il tutto, rappresentato da tutte le altre funzioni aziendali. Vedo l'azienda un po' come un corpo umano vivente, dove tutte le funzioni sono interconnesse, azienda comunque in contatto costante con l'ambiente esterno (che comprende sia la filiera produttiva prettamente parlando che tutti gli altri stakeholder), alla ricerca continua di un equilibrio dinamico.

È chiaro, quindi, che ogni modifica che si apporterà ad un'area funzionale avrà delle ripercussioni lungo tutta la catena del valore e anche oltre, di questo bisognerà tenerne conto. Per quanto possa essere banale, non dimentichiamo che le Aziende sono fatte di uomini e di donne, anche se l'automazione sta prendendo sempre più piede (qui ci integrerei anche l'Intelligenza Artificiale), e dunque non potranno essere trattati e "vivisezionati" come se fossero delle macchine.

Per quanto riguarda la remunerazione, infine, bisognerà far evolvere il concetto di fee in direzione di un maggior coinvolgimento legato agli obiettivi da raggiungere: dunque far in modo che il Consulente non venga più considerato come un elemento estraneo all'Azienda, che si remunera e che poi si saluta, bensì come un apportatore di valore, valore che è concreto e che può essere misurabile, da coinvolgere attivamente all'interno dell'azienda, seppur a tempo limitato. Pertanto la remunerazione dovrebbe evolvere verso un mix di fee + percentuale sul miglioramento degli obiettivi negoziati (per esempio, per

l'area commerciale, sull'aumento del fatturato oppure sul miglioramento del margine lordo operativo).

Che indicazioni dare ai nostri clienti e alle aziende per il futuro?

Risposta difficile, per diversi motivi: un po' perché i consigli lasciano il tempo che trovano (nel senso che se non richiesti, non vengono neanche presi in considerazione), un po' perché ogni azienda, fotografata al T°, presenta delle caratteristiche uniche che rendono difficili l'accettazione e l'applicazione dei consigli ricevuti, perché magari percepiti troppo generici.

Piuttosto, vorrei suggerire un piano d'azione per noi, di facile implementazione:

- Mappatura delle attività aziendali del Friuli VG per zona geografica, per dimensione di fatturato e campo merceologico. A proposito del fatturato, utilizzerei la suddivisione di Federlegno-Arredo: micro aziende (> 2 mln); piccole aziende (2-10 mln); medie aziende (10-50 mln); grandi aziende (> 50 mln, fino a +/- 150 mln). Lascerei però fuori le grosse realtà industriali, tipo Danieli oppure Fantoni, le cui problematiche sono sicuramente molto diverse da quelle della maggioranza delle aziende nostro target naturale di riferimento che andremo a mappare.
- Individuazione delle aree tipiche della consulenza di management.
- Incrociare questi campi, chiedendo ad ognuno di noi di riempire le caselle nelle quali si sente più forte e più preparato (area di consulenza commerciale per la tipologia di aziende micro, del settore merceologico dell'arredo).
- Avvicinare le associazioni di categoria presentando loro il nostro progetto e chiedendo loro di comunicarlo ai loro associati. Non sarebbe male se cercassimo di creare con ognuna di loro una relazione di fiducia: si potrebbe chiedere loro quali siano le necessità e i bisogni più richiesti da parte dei loro associati ed intervenire di conseguenza.
- Per rendere il feed-back più efficace, si potrebbe sottoporre alle associazioni di categoria una check-list ben strutturata, non necessariamente lunga, che ordini necessità e bisogni in maniera velocemente leggibile e decodificabile.

Concludendo, penso che le aziende che avranno maggiormente bisogno di noi saranno proprio le micro-imprese!

Quali, secondo te, le aree della consulenza di management che potranno essere più utili al rilancio dell'economia in una logica di sostenibilità e rinnovamento delle filiere?

Penso che saranno le aree legate alla progettualità quelle che saranno le più utili al rilancio. Perché? Perché non è mettendo delle toppe che l'efficienza del sistema aumenterà, non si farà che rimandare la risoluzione dei problemi. Cosa intendo per progettualità? In sintesi per progettualità intendo la capacità di pensare in maniera articolata e coerente, in funzione di un obiettivo, come realizzare un'idea oppure, appunto, un progetto.

Purtroppo molte aziende nostre potenziali clienti, sono ancora troppo legate alla produzione, e dunque legate all'output quotidiano, con una mentalità ancora troppo da "terzista", e dunque alla mercé dei propri committenti!

Scritto ciò, l'area IT e l'area commerciale potranno sicuramente dare un aiuto concreto e veloce al rilancio. Purché l'imprenditore sia consapevole che trattasi di misure urgenti da integrare, in un secondo tempo, in un progetto più articolato di riposizionamento.

Dopo l'epidemia *a cura di Antonio Ferraioli*

Come vivi/ti organizzi il tuo lavoro da professionista durante questo momento?

Nella mia attività professionale mi occupo di euro progettazione, cioè di progetti per acquisire risorse a livello europeo, nazionale, regionale e locale e questa attività si sviluppa su due livelli: il lavoro in presenza e in smart working.

La modalità in presenza con il committente è legata alla necessità di conoscersi, di attivare un meccanismo empatico finalizzato a comprendere esattamente le necessità e le richieste dell'interlocutore e per identificare le opportunità esistenti.

Lo smart working è già presente di fatto nel nostro lavoro: la scrittura del progetto da presentare, il monitoraggio dei bandi, la fase di rendicontazione si affrontano già da tempo in questa modalità andando a lavorare su piattaforme informatiche (più o meno adeguate).

Come si stanno organizzando le aziende che conosci e come le si potrebbe aiutare nel breve termine?

Le aziende sono in una fase di attesa, stanno aspettando che tutto questo tempo termini e tutto riprenda *"as usual"*.

Dobbiamo però cercare di accompagnarle in questa forzata fase di stand-by verso una nuova presenza sul mercato, che sarà certamente differente: si pensi solo alle necessità di igienizzazione e sanificazione costante degli spazi aziendali, al rispetto della distanza interpersonale di sicurezza... L'aiuto del quale hanno bisogno le aziende è fortemente connesso alla capacità di intercettare tutte le opportunità e i sostegni che a livello regionale e nazionale si stanno aprendo (crediti d'imposta, contributi di settore, contributi per l'innovazione) e che saranno di assoluto interesse per superare questa fase difficile. È però anche una fase di *"riposo forzato"* che può essere utile per affrontare tutto quello che viene rimandato perché non si ha tempo: nuovi mercati, nuovi prodotti, nuove strategie.

Si dovrà essere più attenti a portare alle aziende soluzioni integrate, mettendo insieme professionisti di diversi settori, in un'ottica di rete. Il principio sarà quello di diventare interlocutori unici per l'azienda in grado di portare risposte a domande precise.

Come credi cambierà la tua professione dopo la bufera?

Negli ultimi anni si è passati da una sostanziale stabilità, con alcuni soggetti a presidiare il mercato, ad una situazione nella quale sono presenti più competitor.

Il modello di business cambierà come è sempre cambiato nel corso degli anni: è una pia illusione l'idea che tutto rimanga immutabile.

Che indicazioni dare ai nostri clienti e alle aziende per il futuro?

Il *"new normal"* che uscirà da questo periodo sarà diverso da quello che ci si aspetta: non torneremo, almeno per un tempo abbastanza lungo (anni, non mesi), alla situazione di prima. È incredibile vedere ora come siano frequentati i webinar o le riunioni on-line che fino a qualche tempo fa consideravamo non adatti al nostro modo di fare e di essere. Gli strumenti internet-based (internet, i social media, le piattaforme informatiche) hanno acquisito una tale importanza per consentire a tutti di rimanere connessi, in contatto anche senza potersi vedere e frequentare, che sarà difficile che spariscano dalla nostra esperienza giornaliera.

Investire sulle infrastrutture aziendali di rete sarà quindi fondamentale, così come l'acquisizione di nuove competenze nel settore.

Sarà una fase di innovazioni, anche importanti, che andrà ad interessare tutti i settori aziendali, dalla produzione alla distribuzione, dal marketing alla finanza. Anche il settore della formazione acquisirà nuove modalità.

Quali, secondo te, aree della consulenza di management potranno essere più utili al rilancio dell'economia in una logica di sostenibilità e rinnovamento delle filiere?

L'area di consulenza legata all'area bandi e contributi rimane un'area di interesse per le aziende e per la Pubblica Amministrazione in quanto sarà estremamente importante accedere a contributi che verranno proposte dai vari enti erogatori (Europa, stato, regione, camera di commercio, banche, ecc.) così come sarà necessario agevolare un approccio a rete o di filiera.

Antonio Ferraioli

Aprile 2020

Tempo di crisi, tempo di cambiamenti.
Riflessioni di un consulente di management
a cura di Stefano Paoloni

“Ciao Luisa, che piacere sentirti. Come state tu e i tuoi cari? Ho visto che la vostra azienda rientra tra quelle per le quali è stato stabilito il blocco totale delle attività ed è inevitabile che questa decisione cambi ulteriormente la situazione della vostra attività, da tutti i punti di vista. Concordo con te sull’opportunità che organizziamo al più presto una call tra di noi, con la presenza anche del vostro D.G., per confrontarci sull’attuale stato di salute dell’impresa e, soprattutto, sulle sue prospettive nel prossimo futuro, pur nell’incertezza del come e quando ne usciremo”.

È questa la sintesi del colloquio che ho avuto con una mia cliente, titolare assieme ai fratelli di un’impresa operante nel settore meccanico (60 dipendenti, 9 milioni di fatturato), con una forte inclinazione all’innovazione e fortemente orientata ai mercati internazionali, condizioni queste che la pongono già in una posizione di un certo privilegio rispetto a molte altre imprese del nostro territorio. E, non a caso, sono stati loro per primi a ritenere necessario attivare da subito una riflessione sulle conseguenze che questa straordinaria condizione sta determinando sulla loro attività.

In qualche altro caso sono stato io a stimolare gli imprenditori a cominciare a riflettere sulle modalità di ripartenza, non solo dal punto di vista operativo (riflessioni che popolano le notti di tutti i titolari d’impresa, mai come in questo periodo!) ma anche strategico, partendo da alcune domande inevitabili:

- Quanto può resistere la mia azienda in questa condizione di totale / parziale inattività e con quali strumenti di aiuto messi in campo dalle istituzioni posso cercare di contenere le conseguenze?
- Quanto sto perdendo in termini di mercato e di relazioni con i clienti? E quanti di essi sono in reale difficoltà e rischiano di non essere più nelle condizioni di rispettare gli impegni o di assumerne di nuovi nei nostri confronti?
- Ci sono fornitori strategici, sia di beni che di servizi, che potrebbero nel prossimo futuro non essere in grado di assecondare le nostre esigenze?
- E [*questa è la domanda cui è più difficile dare una risposta*] come sono cambiati i paradigmi di competizione del mercato, ovvero quanto la nostra proposta commerciale va ridefinita in termini di prodotto, modalità di distribuzione, servizio, prezzo, ecc.?
- [*ma anche*] Da questa esperienza, per ora e per quanto si possa capire, c’è qualche cosa di buono da cui trarre spunto per nuove opportunità?

Tutte domande cui non è facile dare una risposta, tanto più in una fase ancora di assoluta incertezza in un contesto dove è facile prevedere che più i tempi di recupero saranno lunghi più le condizioni di operatività delle aziende sul mercato cambieranno in modo significativo.

Fa parte del mio lavoro contribuire alle riflessioni su questi temi a fianco dei clienti a disposizione dei quali metto la mia specifica competenza tecnica (la prima cosa che sto cercando di fare per tutti è ridefinire i budget di cassa, capire come gestire al meglio – o alla meno peggio – l’attuale situazione contingente, quotidiana).

Il secondo passaggio sarà quello di ridefinire il budget 2020 (realizzando, probabilmente, più di uno scenario) ma anche stimolare una conoscenza abbastanza approfondita del mondo delle PMI che operano sul nostro territorio. E questa traslazione dallo specifico (la mia area di competenza) al generale, a una visione più ampia, di natura strategica, è uno sforzo da compiere, è un passaggio che mai come in questo momento deve accompagnare il sostegno all'imprenditore.

Questa stessa traslazione deve accompagnare le riflessioni sulla mia attività professionale-imprenditoriale, anch'essa condizionata dal particolare momento da diversi punti di vista, proprio quelli su cui invito a riflettere i miei clienti: lo stato di salute della mia attività e su quanto sono "larghe le mie spalle", ovvero a che condizioni e fino a quanto è sostenibile operare in modo così parziale; e qual è lo stato di salute dei miei clienti, se ci sono aziende "a rischio" che potrebbero essere costrette a chiudere?

E, soprattutto, se per molti aspetti cambiano i paradigmi di operatività per le imprese sul mercato, come deve cambiare la mia attività, il modo di esercitarla, gli strumenti da mettere in campo?

Domande complesse, che meritano approfondite riflessioni e anche, perché no, un confronto con dei colleghi per contribuire tutti assieme a valutare il prossimo futuro, probabilmente attuare un riposizionamento di cultura, modalità operative, priorità.

Sono considerazioni dell'oggi e certamente del domani e per le quali non ho ancora certezze anche se, credo come tutti, ho bisogno di individuare alcuni punti fermi che per quanto mi riguarda sono:

- La consapevolezza di avere costruito con il tempo rapporti fiduciosi solidi con la maggior parte dei clienti, relazioni che si basano sulla stima reciproca (loro verso di me ma anche viceversa: non ho mai lavorato bene e con efficacia laddove, seppure con la piena fiducia del cliente, non sono entrato in piena sintonia con lui), su un atteggiamento di disponibilità, sull'orientamento alla soluzione del problema.
- Una solida competenza tecnica nella mia area, efficace all'interno di un range di problematiche e di situazioni che credo di avere definito, per dimensione di azienda, tipologia di criticità, settore di operatività, ecc.
- Una propensione all'aggiornamento continuo per la mia area di competenza, in particolare, ma non solo, sugli aspetti normativi, sulle opportunità messe a disposizione dalle istituzioni, sugli strumenti di supporto, condizioni che mi consentono di avere quasi sempre una proposta di soluzione davanti a un nuovo problema.

Ci sono, ovviamente, anche dei limiti, dei punti deboli che vanno messi anch'essi in campo nella riflessione perché, se ritenuti critici, vanno superati! Uno di questi riguarda il fatto che non mi sentivo particolarmente orientato all'innovazione e ne ho maggiore consapevolezza proprio in questo periodo.

Ad esempio, per necessità ho approcciato con maggiore convinzione un certo ambito tecnologico che fino ad ora non consideravo necessario, quale il mondo delle conference call, della condivisione dei documenti, dei meeting a distanza, del telelavoro. Strumenti quali Teams, Blujans, Office365, Zoom, One Drive, ecc. mi sono meno oscuri che in passato e soprattutto ne ho scoperto le potenzialità e l'efficacia, da usare sicuramente anche in situazioni non così di emergenza come le attuali! In questo momento, mi permettono di stare accanto alle imprese e agli imprenditori non solo tramite e-mail o telefono e di garantire un affiancamento che a loro risulta utile, e anche un po' rassicurante, in un momento così difficile.

A questo proposito devo peraltro dire che, per quanto ho potuto constatare, non tutte le aziende si sono organizzate adeguatamente rispetto ad una situazione che si è evoluta sì rapidamente ma con tempi che avrebbero permesso loro di affrontare, a mio parere, un po' meglio il momento. Inevitabilmente, l'attività puramente produttiva ne risente ogni giorno di più ma certe operazioni d'ufficio, di progettazione, sviluppo commerciale e di relazione con i clienti e fornitori, amministrativa, ecc. è facilmente gestibile in remoto con gli adeguati strumenti e con livelli di efficacia sufficienti visto il contesto di emergenza. Qualcuno si è dotato delle infrastrutture in tempo, investendo anche delle risorse, qualche altro ha atteso e sottovalutato il problema, salvo trovarsi all'ultimo momento ad imbastire soluzioni raffazzonate e non sempre adeguate!

Recentemente ho fatto anche un'altra scoperta, quella del mondo dei podcast: ho trovato molto interessanti una serie di prodotti di comunicazione costruiti appositamente per la rete e che rappresentano un livello di informazione parallelo e integrativo a quello tradizionale dei quotidiani o della TV che, per me, soprattutto i primi, rappresentano il principale strumento di informazione. Attenzione: integrativo, non sostitutivo!

Ci sono podcast che trattano i più svariati argomenti e tra tanti (troppi!), alcuni li ho trovati davvero interessanti: qualcuno per contenuti direttamente attinenti la mia professione (certe lezioni di docenti universitari, ad esempio), altri per temi che aiutano a conoscere ed interpretare meglio la società in cui viviamo: interviste a personaggi di spicco del mondo imprenditoriale, culturale, accademico, scientifico, politico ("di spicco" per competenza unita a capacità di comunicazione, ma, poiché non frequentano molto i media più tradizionali, spesso sono meno popolari). Ho trovato molto stimolanti certe riflessioni sull'avanguardia tecnologia, sui prodotti e servizi che, grazie all'innovazione digitale e agli studi in tema di intelligenza artificiale, sono da poco sul mercato o verranno lanciati a breve e che sono in grado di incidere significativamente nel nostro modo di vivere e, quindi, anche di lavorare.

Tutte competenze che, aldilà della curiosità personale, ci aiutano a percepire e rappresentare meglio la società in cui viviamo e vivremo e che ci fornisce stimoli anche per la nostra attività professionale. Da sempre sono convinto che un consulente non debba vivere sotto una campana di vetro, protetto e limitato dalle sue presunte conoscenze tecniche, ma deve confrontarsi con la società e le sue evoluzioni a 360°, per poter essere un utile e stimolante interfaccia dell'imprenditore nelle sue riflessioni strategiche.

Tralasciando le scoperte personali, rimane il grande tema del "domani": cosa troveremo quando l'emergenza sarà in fase di rientro e potremo concentrarci sull'auspicabile ripresa? Quali saranno i nuovi paradigmi di competizione sul mercato per le imprese del nostro territorio o, comunque, per le PMI, tradizionale riferimento della nostra attività di consulenti? Quali competenze andranno messe prioritariamente in campo? E dove indirizzare le risorse che, ci auguriamo, verranno messe a disposizione?

Non ho certezze, mi sento di dire che quelle che abbiamo sempre considerato essere delle criticità del nostro sistema imprenditoriale, nel prossimo futuro rappresenteranno ancora di più dei punti di debolezza che, proprio per lo stato di maggiore difficoltà, andranno affrontati con ancora più determinazione e urgenza.

Dimensione delle aziende spesso troppo modesta, bassa cultura manageriale e scarsa abitudine agli strumenti di pianificazione e controllo, limitata collaborazione tra imprese, ridotta propensione all'innovazione sul prodotto e – forse ancora di più - sul processo, difficoltà ad approcciare i mercati internazionali con una chiara strategia e con risorse e competenze adeguate, e così via.

Noi consulenti di management dovremo agire proprio su questi ambiti tipici della professione, dovremo essere capaci di affiancare con efficacia gli imprenditori nelle riflessioni di dimensione strategica e nel contribuire a definire le priorità di intervento. Ma dovremo, ancora di più del solito, essere uno specchio per l'imprenditore che, fondamentalmente, è un uomo solo sul quale ricadono pesanti responsabilità e che ha bisogno di un confronto e di un supporto anche dal punto di vista psicologico.

Troppo spesso assistiamo ad atteggiamenti di chiusura, negativi, a riflessioni su quello che rischiamo di perdere invece che concentrarci su quello che dovremo fare, sulle opportunità che, se abbiamo gli occhi abbastanza aperti, probabilmente potremmo trovare. Ingenuo ottimismo?

Non credo, penso che il nostro compito sia anche quello di contribuire a individuare con tutte le forze nuovi obiettivi, strade diverse, più percorribili per l'impresa, certamente con la consapevolezza del momento difficile ma senza permettere che questo diventi un alibi.

Churchill diceva che il pessimista vede un pericolo dietro ogni opportunità, l'ottimista vede le opportunità in ogni pericolo. Noi possiamo aiutare l'imprenditore a non limitare la sua vista, a non concentrarsi solo sulle difficoltà ma a trovare nuovi entusiasmi, nuovi spazi e contribuire a valutare fattibilità e condizioni per conquistarli.

Stefano Paoloni

Aprile 2020

Responsabilità e condivisione, una riflessione *a cura di Marino Poddighe*

Sono d'accordo che niente sarà come prima. Troppo violenta l'esperienza per poter pensare che le cose si rimetteranno al loro posto così come le abbiamo lasciate qualche settimana fa.

La nostra stessa quotidianità è stata stravolta nei contatti e nei contenuti, nelle azioni e nei programmi. Ci stiamo adattando, scoprendo un nuovo modo di gestire e impegnare il tempo, di rinnovare i contatti e mantenere salda la speranza che tutto si risolverà.

Nessun dubbio sul fatto che si risolverà ma non sarà più come prima: stiamo tutti affrontando obbligatoriamente con nuove modalità e con nuove prospettive questo tempo che muta.

Come lo stiamo affrontando?

Parto dalla mia esperienza di queste giornate e dalle mie prime riflessioni; in questo mutamento c'è qualcosa che si presenta e si manifesta con più forza rispetto al recente passato: mi riferisco al concetto della condivisione e della responsabilità.

Mi sono chiesto come usare e applicare questo maggior bisogno di responsabilità e della condivisione non solo nella vita di tutti i giorni, nei rapporti con i nostri cari ma anche nel nostro lavoro, il lavoro del consulente. Come comportarsi nella nostra "missione" che consiste nell'aiutare persone e organizzazioni, in primo luogo a capirsi e, se necessario, come spesso lo è, a modificarsi per diventare qualcosa di diverso.

Su questi temi esprimo alcune considerazioni.

Per introdurre il concetto di responsabilità utilizzo una breve ma significativa definizione data da Stefano Zamagni: "[...] *dove essere responsabili non è solo non fare il male - è questa la responsabilità come imputabilità - ma è agire per il bene e, nel mercato, adottare comportamenti che affermino la responsabilità come prendersi cura*¹¹".

Noi chiamati in causa come attori del mercato quindi dovremo, in senso non solo generale, prenderci cura dei nostri Clienti perché essi lo possano fare a loro volta verso la propria organizzazione e i loro stakeholder. Quindi, non parliamo più solo di clienti e mercato ma consideriamo e analizziamo queste due componenti all'interno delle più complesse interazioni che si sviluppano nell'organizzazione e nel rapporto che la stessa ha con i propri stakeholder.

Prendersi cura non sarà facile e non perché la nostra azione possa essere leggera e superficiale ma perché bisognerà trovare il modo che permetta al Cliente di essere d'accordo, di condividere questo obiettivo.

Se ci pensiamo, questa azione di ricerca non è molto diversa dalla normale dialettica tra Consulente e Committente dove il secondo esprime (non sempre in modo subito completo) un problema e il Consulente genera e propone delle soluzioni, dei percorsi che potranno servire all'organizzazione per raggiungere un nuovo equilibrio e un cambiamento, ovvero la premessa per risolvere il problema posto.

Una modalità di intervento e di azione consueta del prendersi cura dei problemi del Cliente. Apparentemente niente di nuovo quindi.

Sempre generalizzando si dice che spesso basta l'esperienza abbinata al metodo per intuire la soluzione; una combinazione quella tra esperienza e metodo che è la principale e più importante tra le dotazioni del Consulente.

¹¹ ZAMAGNI S., *I responsabili, come civilizzare il mercato*, Il Mulino, marzo 2019.

Però in questa nuova fase se vogliamo prenderci cura non possiamo solo trovare e proporre delle soluzioni sperimentate (cioè, spesso, vecchie) ma dobbiamo pensare che il focus non è più e solo il conto economico del Cliente ma anche il contesto in cui lui muove i suoi asset e il modo in cui viene da essi condizionato. Mi sembra evidente che c'è bisogno di attrezzarsi con un nuovo modo di pensare.

Oggi sempre più spesso si comincia a parlare e definire gli asset come i Capitali dell'organizzazione. I capitali sono "... *lo stock di valore da cui dipende il successo di qualsiasi organizzazione*" e vengono utilizzati come input per il modello di business e possono essere incrementati, ridotti o trasformati attraverso le attività e gli output dell'organizzazione.

I capitali vengono, per ragioni generali comuni alle organizzazioni, individuati in:

- Capitale finanziario, cioè l'insieme delle disponibilità finanziarie che l'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi.
- Capitale produttivo, gli "oggetti fisici" quali edifici, macchinari, attrezzature, ecc.
- Capitale intellettuale, ovvero i beni immateriali che richiamano l'organizzazione e le conoscenze: proprietà intellettuale, brevetti, procedure, protocolli, ecc.
- Capitale umano, quindi le competenze e le capacità individuali delle persone ma anche la loro motivazione e adesione ai valori dell'organizzazione.
- Capitale sociale e relazionale, cioè la capacità di condividere informazioni e valori con gli stakeholder chiave: clienti, fornitori ma anche la comunità e gli enti del territorio, in una logica di consolidamento della reputazione aziendale.
- Capitale naturale, cioè le risorse ambientali rinnovabili e non rinnovabili, che forniscono beni e servizi generali: aria, acqua terra, ecc.

Ecco, a mio avviso noi dobbiamo fare in modo che l'organizzazione nostra cliente individui e consideri questi capitali come sue dotazioni e, attraverso un nuovo modo di pensare e di pensarli, cerchi di conoscerli e combinarli e trovi le modalità per valorizzarli. Una visione olistica dell'organizzazione, un modo di pensare che integra e tiene conto di tutte le sue componenti e di tutte le interrelazioni che contribuiscono a creare valore nel tempo.

Solo apparentemente è questo modo di pensare integrato un impegno semplice, il nostro Cliente tutti i giorni entra in contatto e "usa" questi capitali e tutti i giorni ne viene condizionato.

Ma ne ha consapevolezza? L'esperienza ci porta spesso a dire di no.

Pochissimi tra i nostri Clienti (accetto scommesse sul contrario) hanno la volontà di analizzarli e di utilizzarli per la loro potenziale combinazione. I nostri Clienti non lo fanno perché non hanno tempo da perdere: devono pensare a produrre e consegnare, a gestire i problemi e risolvere le quotidiane emergenze.

Ma quanto se ne avvantaggerebbe l'organizzazione se si conoscessero tutte le potenzialità e le interazioni che un utilizzo armonico di questi asset può generare? Ed in particolare quali enormi vantaggi darebbero i capitali - in particolare quelli non direttamente legati alla parte finanziaria e produttiva - tenendo conto che questi ultimi sono un pre-requisito essenziale, di base.

Pensiamo, ad esempio, alle immediate ricadute che si avrebbero nella gestione e nella valorizzazione corretta del capitale umano e di quello sociale relazionale.

Io credo che con questo obiettivo dobbiamo lavorare, cioè aiutare a far emergere queste potenzialità, evidenziando e insistendo sui vantaggi che una corretta e attenta gestione dei

capitali può generare. Quindi, non solo attenzione ai conti e alla produzione, ma attenzione alle persone, alle potenzialità delle persone coinvolte al di là delle loro specifiche mansioni, attenzione alle relazioni che le attività e i contatti sociali possono generare in termini di reputazione, attenzione all'equilibrio e all'uso corretto e consapevole delle risorse ambientali.

Raggiungere questo equilibrio vuol dire aumentare il valore anche economico dell'organizzazione perché tutte le attività ne beneficiano in termini di efficienza ed efficacia. Insomma, massima attenzione agli effetti che un'organizzazione nel suo complesso e nella sua complessità genera nel suo processo di creazione del valore.

In questa attenzione e questo modo di comportarsi e di gestire c'è l'essenza del prendersi cura del proprio contesto, dei propri stakeholder; se essi saranno soddisfatti e maggiormente coinvolti nello sviluppo dell'organizzazione saranno non solo un utile supporto ma, soprattutto, saranno promotori dei valori e del valore dell'organizzazione.

Fortunatamente ci sono molti esempi ed esperienze positive che ci possono aiutare a "convincere" il nostro Cliente che altre organizzazioni hanno migliorato le proprie performance (anche economiche) aderendo a questo metodo/approccio.

La condivisione è invece una modalità più carente nell'esperienza del consulente. Troppo spesso manca la possibilità di condividere. Abbiamo visto che anche far parte di una associazione professionale non sempre dà garanzia di condivisione. Le associazioni generano contatti, anche supporti e aiuti, ma il condividere le proprie esperienze, per non parlare dei propri Clienti, è raro.

Io, personalmente, ho vissuto questa mancanza nel momento in cui sono passato dal ruolo di dirigente di una organizzazione con profilo internazionale al lavoro di consulente di management. All'improvviso mi sono venute a mancare quella rete e quelle occasioni di discussioni e di esperienze che io stesso e i miei colleghi manager riportavamo in azienda. Non si trattava, solo di condividere i problemi, ma spesso di entrare in contatto con suggestioni nuove, originali provenienti dal contesto in cui gli stakeholder dell'azienda operavano dando vita ad una catena virtuosa perché i nostri stakeholder, a loro volta, incrociavano le esperienze dei propri stakeholder, e così via.

Una catena lunghissima che consentiva di mettere a confronto nuovi problemi e nuove idee, soluzioni adottate positivamente e altre che avevano avuto esiti modesti. Questo patrimonio di suggestioni e intuizioni, che è peculiare della rete delle conoscenze ma che, purtroppo, spesso i Consulenti hanno in misura modesta.

Su questo difetto di condivisione ho un dubbio: è vero che in azienda spesso si dice che l'informazione è potere quanto è vero per i Consulenti? Non parlo delle grandi organizzazioni di consulenza perché esse si comportano come una "buona azienda" e pertanto sono obbligate a condividere le conoscenze e le esperienze, anche se, spesso, difendono il loro know-how con il ricorso al rispetto delle linee gerarchiche. Ma il consulente che lavora da solo, che negli anni ripropone quasi sempre le stesse soluzioni, cosa e come può condividere?

Una prima ipotesi di questa mancanza è riconducibile al fatto che i consulenti hanno poco da condividere se quello che propongono è una ripetizione, se pur intelligente, delle loro esperienze.

Un'altra ipotesi deriva dalla possibilità che i problemi di fondo posti dalle organizzazioni committenti siano gli stessi e richiama le stesse soluzioni.

Anche ammesso che quanto detto sia vero, che cioè i problemi posti e le proposte fatte siano sempre le solite mi chiedo quali enormi vantaggi ci sarebbero a confrontare le proprie esperienze.

Il confronto presuppone punti di vista diversi, non solo sfumature o dettagli ma spesso soluzioni diverse perché frutto di esperienze personali e professionali costruite in ambiti e situazioni diverse. Lo scambio, la condivisione senza paura possono diventare il mezzo attraverso il quale si cresce anche professionalmente.

Lo scambio e la condivisione aiutano a trovare la migliore soluzione, a farci vedere il problema del cliente in modo diverso e individuare una soluzione originale innovativa che utilizza le nostre leve professionali e personali in modo nuovo.

Si tratta di un processo di crescita che unito alla pratica costante dello studio ci consente di diventare migliori. E noi abbiamo il dovere di essere (i) migliori.

Marino Poddighe

Aprile 2020

Aspetti relazionali dello smart working *a cura di Rodolfo Vittori*

Il lavoro on-line, uno degli aspetti caratterizzanti dello smart working, viene spesso descritto come un sistema di organizzazione che riesce a coniugare al meglio la sfera lavorativa con quella privata. Ma è proprio così?

In queste settimane particolari, nelle quali a causa dell'emergenza Covid-19, molte aziende hanno velocemente optato per il lavoro a distanza, sono immediatamente venuti alla luce degli aspetti che nessuno, forse, aveva mai considerato.

Anche se una maggiore vicinanza con la famiglia e il risparmio sugli spostamenti casa/lavoro sono innegabili aspetti positivi, le relazioni con i colleghi in ufficio potrebbero risentire della distanza tipica del lavoro da remoto, specialmente se questa condizione è duratura nel tempo.

Già nel 2017, una ricerca dell'Organizzazione internazionale del lavoro aveva rilevato che il 41% dei lavoratori da remoto affermava di subire elevati livelli di stress, contro il 25% dei lavoratori in ufficio.

Si tratterebbe di uno stress solo in parte associato a maggiori livelli di produttività.

Oltre il 25% dei lavoratori da casa "regolari", era emerso dallo stesso studio, ritengono che le conseguenze sulla salute della propria condizione lavorativa siano "prevalentemente negative"; un ben più contenuto 11% afferma il contrario.

Le problematiche sono legate ad alcuni fattori, il primo dei quali è, paradossalmente, l'assenza di un orario di lavoro. Se il lavoro a distanza permette di ritagliarsi un proprio spazio temporale all'interno della giornata, nella realtà, lo smart worker non stacca mai.

Le e-mail vengono lette a tutte le ore e in qualsiasi giornata. Il week-end non esiste più come momento di distacco, perché lo smart worker non riesce a distinguerlo dalle altre giornate lavorative.

Le nuove tecnologie mobili, infatti, rendono sempre più difficile prendere le distanze dalle attività lavorative. Essere *always on*, ovvero poter essere sempre raggiungibili e disponibili, può accentuare il conflitto tra il lavoro e l'ambito familiare o comunque la propria sfera personale, generare quella che viene chiamata *time-porosity*, perché il confine tra lavoro e vita privata tende a scomparire.

Molto sottovalutato l'overhead di comunicazione, ovvero il sovra utilizzo di mezzi di comunicazione. Troppo spesso si inizia uno scambio lavorativo con lo strumento maggiormente usato, che è la e-mail, per poi passare a trattare lo stesso argomento su strumenti più rapidi, considerati erroneamente più friendly, quali la messaggistica istantanea, come Whatsapp, Telegram o Messenger, solo per citare i più noti. La comunicazione si espande su questi sistemi e alla fine, l'impegno cognitivo richiesto per ripercorrere il flusso informativo diventa enorme.

Inoltre, per rendere efficace e sostenibile il lavoro a distanza, è necessario imparare a navigare in territori che riguardano la sensibilità e l'empatia. In un team virtuale, mancando completamente la parte non verbale della comunicazione, se non si sta molto attenti, e non si è specificatamente formati per gestire una comunicazione efficace, le relazioni possono rischiare di incrinarsi.

Le e-mail possono essere interpretate erroneamente come maleducate o troppo dirette. E, senza un linguaggio del corpo visibile, è difficile comunicare i nostri veri intendimenti. Per sorvolare sull'uso errato degli emoticon che spessissimo vengono interpretati erroneamente dal proprio interlocutore.

In ambito virtuale si tende a concentrarsi troppo sulle attività e troppo poco sulle relazioni, dando maggiore enfasi sulle scadenze e le informazioni di routine, i lavoratori da remoto potrebbero sentirsi trattati come un ingranaggio nella macchina, invece che una parte essenziale del team. Questo approccio di leadership può peggiorare il senso di isolamento che deriva naturalmente dal lavorare in remoto e può contribuire allo stress virtuale sul posto di lavoro.

I responsabili delle risorse impiegate da remoto, insomma, dovrebbero essere consapevoli del fatto che lo smart worker può sentirsi sottovalutato e distante dal team.

Per questo motivo è necessario pianificare videochiamate e incontri che cementino il senso di collaborazione fra i colleghi che lavorano a distanza e definire degli spazi temporali precisi per mantenere separata la sfera lavorativa dal privato.

Queste attività sono assolutamente necessarie per rendere efficiente tutto il processo, nell'interesse comune di azienda e collaboratori.

Rodolfo Vittori
Aprile 2020

Indirizzi web dei consulenti che hanno partecipato alla ricerca

Carlo Baldassi: www.baldassi.it

Federico Barcherini: <https://www.linkedin.com/in/federico-barcherini-768b0b1a/>

Alessandro Braida: <https://alessandrobraidawordpress.wordpress.com/>

Giuseppe Bruni: www.linkedin.com/in/giuseppebruni/

Fabrizio Casasola: www.linkedin.com/in/fabrizio-casasola-56490a61/

Riccardo Cicuttin: www.linkedin.com/in/riccardo-cicuttin-b4519b5/

Roberto Corciulo: www.icpartners.it

Vincenzo Cressatti: www.linkedin.com/in/vincenzo-cressatti-2a580714/?originalSubdomain=it

Antonio Ferraioli: <https://www.linkedin.com/in/ferraioliantonio/>

Stefano Paoloni: www.linkedin.com/in/stefano-paoloni-35334129/?originalSubdomain=it

Marino Poddighe: www.linkedin.com/in/marino-poddighe/

Rodolfo Vittori: www.linkedin.com/in/rudivittori/?locale=it_IT