

Dopo il Covid-19: il Management della Rinascita

Autori vari

03 Giugno 2020



Durante questo periodo drammatico i consulenti di **Ward Howell Italia**, società specializzata nella ricerca, selezione e valorizzazione del management dal 1951, hanno intervistato CEO e HR di aziende protagoniste in vari settori, per capire come stia andando il business, come cambiano le organizzazioni e i comportamenti delle persone e quali saranno i profili vincenti post virus.

Chi più e chi meno

Sono emerse risposte interessanti e non sempre convergenti: crollati i consumi petroliferi; calati i consumi industriali di energia, cresciuti quelli casalinghi. L'immobilità delle persone ha fatto crescere le consegne verso la grande distribuzione e verso le case, ma ha quasi annullato i trasporti aerei, ferroviari e automobilistici, mettendo in crisi il commercio all'interno di aeroporti, stazioni ferroviarie, autostrade e stazioni di servizio; tuttavia coloro che per molto tempo eviteranno aerei e treni intaseranno strade e autostrade, facendo ripartire il commercio durante il percorso automobilistico; la sharing mobility stenterà a ripartire per i timori igienici dell'uso condiviso.

Ferme le sale giochi (un bene o un male?), aumenta il gioco on line e resta il problema di gestire gli spazi. Negozi di abbigliamento chiusi, molti non riapriranno, investimenti bloccati; settore fashion fermo; quando il settore ripartirà, la fascia “ricca” non avrà ripercussioni (LVMH ha appena aumentato i prezzi...), ma la fascia media andrà ripensata: meno sfilate, meno spese pazze di comunicazione, collezioni ridimensionate e allungamento della vita del prodotto (come dice Armani), meno retail e più on line, nuove iniezioni di capitale, revisione della supply chain e insourcing di produzioni oggi lontane; nella moda non è da escludere, una fase di *revenge spending*, come reazione psicologica post crisi; ma ci saranno soldi da spendere? Yachting, come per la moda, fascia media in crisi, fascia alta stabile. Saloni auto chiusi, un parco enorme di macchine invendute; ma anche per questo settore, come per il fashion, ci potrebbe essere una reazione positiva di *revenge spending*?

Il settore che ha beneficiato maggiormente della crisi è l’ICT e il Networking; costretti a lavorare da casa, le aziende e le persone si sono dovute attrezzare con le necessarie tecnologie; settore con grandi opportunità, perché avendo scoperto che *si può fare*, si andrà verso un mondo digitale sempre più spinto.

Momento positivo per i consumi alimentari a casa, fermo il mondo HoReCa; forte aumento degli acquisti (a volte esagerati) nella grande distribuzione, ma anche nel negozio sotto casa; crollati i prodotti alimentari da banco, rimpiazzati dal confezionato. In netto calo i grandi centri commerciali che si stanno trasformando in show room e centri di aggregazione sociale; calano le grandi superfici a favore dei negozi di quartiere. Aumento dei consumi di prodotti per l’igiene della persona e della casa, calo del fuori casa (es palestre, aziende, uffici).

Gli investimenti in infrastrutture saranno il motore della ripresa purché si riescano a sburocratizzare e velocizzare i processi per la messa a terra di risorse già approvate. Molto lavoro per i consulenti del lavoro, i giuslavoristi, i consulenti esperti di ristrutturazioni e di gestione della crisi. Nel settore assicurativo le auto ferme hanno portato ottimi profitti al ramo RCA; ma la corsa ai riscatti nei piani di risparmio ha compromesso l’equilibrio assets/liabilities; aumentati i sinistri nel ramo vita, per il numero straordinario di decessi e malattie.

La crescente ritirata degli sportelli bancari ha favorito gli sportelli postali, presenti in tutto il territorio; in forte aumento il settore pacchi (grazie all’e-commerce) e la gestione del risparmio. Ottimo primo trimestre 2020 per alcuni prodotti farmaceutici, ma crollo degli altri prodotti (OTC, cosmesi, ecc...), anche per mancanza di turisti nelle grandi città. Nel private equity un buon momento per investire a buon prezzo in nicchie di successo.

Modelli organizzativi

Covid-19 ha accelerato alcuni processi di lavoro che erano già iniziati, ma stentavano a svilupparsi; ha dimostrato che *si può fare* e ha affermato nuove modalità di lavoro. Possiamo parlarci da remoto, evitare di viaggiare e inquinare; diventare cittadini più globalizzati, operando in contesti multiculturali senza muoverci, h24, senza fusi orari, con l’inglese come lingua comune di comunicazione. Erroneamente abbiamo parlato di *smart working*, ma in realtà abbiamo solo applicato il telelavoro. Ma il vero *smart working* è un’altra cosa e richiede competenze miste: architettoniche per il ridisegno degli spazi, informatiche per le infrastrutture tecnologiche, giuslavoristiche per la revisione dei contratti di lavoro. Essenziale il ruolo dalla funzione HR e delle rappresentanze sindacali per armonizzare gli interessi dell’azienda e dei lavoratori.

Scala dei valori

Prima di Covid 19, il nostro tempo era diviso in moduli separati “casa-scuola-lavoro-tempo libero” e ciascun componente della famiglia viveva quasi individualmente i suoi tempi e spazi di competenza. Lavorare e studiare da casa ha riunificato i singoli moduli in un’unica dimensione dello *stare insieme* che ci ha fatto condividere affetti, scuola, lavoro e tempo libero. Con l’opportunità di conoscere meglio e collaborare con i figli e il coniuge, i quali a

loro volta ci hanno coinvolti negli impegni di studio, professionali e di casa. Questa riunificazione, salvo qualche inevitabile caso di convivenza forzata difficile, ha rafforzato il valore della famiglia e la ricerca di armonia tra vita privata, scuola e lavoro.

Imprenditori e manager si sono fermati a riflettere sulla scala dei valori e sulle priorità della vita, mettendo prima la salute e poi il lavoro. Ma senza lavoro non c'è né la salute, né "la dignità". E non si era mai vista una così profonda sintonia tra datori di lavoro e lavoratori. Imprenditori e manager sanno che la soluzione non è garantire un reddito, ma creare un lavoro che produca il reddito per l'impresa e i suoi lavoratori. Concetti non facili da spiegare a una certa classe politica.

Ma non illudiamoci: profitto, speculazione, tecnocrazia e visione a breve ci saranno sempre. Già da tempo le aziende si sono dovute riorganizzare alla ricerca di efficienza e di "rightsizing" (un modo elegante per non dire *downsizing*). Organizzazioni sempre più agili, semplificazione delle strutture e dei processi. Si rimodellano i prodotti, i servizi e la distribuzione in modalità digitale. Tuttavia, quando sarà passato questo brutto periodo, molte cose potrebbero cambiare in meglio. La fabbrica, nell'interesse dell'imprenditore e dei lavoratori, sarà il posto più sicuro dopo la propria casa; imprese e collaboratori condivideranno sempre di più gli obiettivi; entrambe le parti si organizzeranno per soddisfare gli interessi comuni in un gioco di squadra dove "nessuno vincerà da solo".

Il Manager della Rinascita

Secondo alcuni intervistati, il **Management della Rinascita** sarà meno "meccanicistico/ingegneristico" e più "filosofico/umanistico" e, dando per scontate le competenze tecniche (che se non si hanno si possono acquisire), conterranno sempre più le soft skills.

Alcune caratteristiche del manager vincente, segnalate dagli intervistati: cavarsela con scarsità di risorse, in un contesto sostenibile a lungo termine, per rendere questo mondo un posto migliore. Pensare e agire in modalità agile e digitale; con strutture snelle; con al primo posto la persona e il signor cliente; cliente che avrà sempre meno intermediari, grazie a un contatto diretto con l'azienda tramite i social e altri strumenti di comunicazione diretta; si rafforzeranno le partnership con clienti e fornitori, che ci daranno il polso della situazione e le linee guida. Capace di interpretare i segnali interni ed esterni per rinnovare continuamente l'offerta di beni e servizi e le modalità di lavoro, per la soddisfazione dei lavoratori e dell'azienda, dovendo gestire contratti di lavoro più flessibili, innovativi e personalizzabili. Sa interpretare le nuove aspettative delle persone e riorganizzare l'azienda, sapendo che non esisteranno più alcune figure di supporto.

Saremo sempre più manager di noi stessi e spariranno certe posizioni di staff ridondanti. Un manager che sappia navigare a vista; con meno liturgia, meno forma e più sostanza. Capace di fare un assessment organizzativo per semplificare le organizzazioni, con meno strutture a matrice per velocizzare le decisioni. Pensa e agisce in modalità smart - *agile e digitale* - con un ampliamento delle deleghe, decisioni decentralizzate con strutture a pettine e centri direzionali diffusi, forti rapporti di fiducia e capacità di far lavorare le persone in modalità asincrone, senza mai dimenticare il contatto umano.

Motore del change management per promuovere la formazione e l'innovazione continua. Sa analizzare e valutare il rischio (*contingency plan*), anche per gestire situazioni di crisi; con attenzione all'ambiente, alla sicurezza e alla responsabilità sociale. Sa gestire nuove modalità di interfaccia del mercato. Internalizza o riavvicina le attività strategiche oggi lontane, rivedendo la logica dei terzisti. Semplifica i processi e accelera quelli già avviati. Vede la crisi come opportunità per una pulizia organizzativa. Aiuta l'azienda a offrire ai clienti *esperienza ed emozioni* più che prodotti e servizi. Sa controllare fabbriche e filiali a distanza. Capace di coinvolgere tutti gli stakeholder,

comprese le istituzioni locali. Favorisce lo sviluppo del digitale anche rafforzando la funzione ICT. Facilita la ricerca dell'equilibrio privato/lavoro.

Anche se con lo smart working ci mancheranno l'ufficio, le chiacchiere al caffè e il confronto personale, il **Manager della Rinascita** promuove la cultura e lo sviluppo dello smart working anche a livello del CdA (interessanti alcune osservazioni sull'opportunità di gestire in maniera più efficace ed efficiente i CdA). Più psicologo che puro tecnico. Sa reinventarsi e attingere a nuove idee da settori diversi. Sa gestire la diversità. Attento alla sicurezza e alla compliance. Dimostra sangue freddo, reattività e velocità decisionale. Si guadagna la leadership con la followship. Capace di mantenere alta la tensione positiva, la motivazione e la performance, non solo in emergenza, ma anche nella normalità. Capace di ascolto e di coinvolgimento per rendere sopportabile la possibile precarietà. Sa muoversi nell'ambito di processi sempre più interfunzionali. Agisce a breve pensando al lungo, non solo al profitto a breve, ma anche al benessere "duraturo" di tutti gli stakeholder.

Flessibile per adattarsi a nuovi modelli. Sburocrate, semplificatore; empatico, con intelligenza emotiva. Facilitatore del gioco di squadra, convinto che nessuno vince da solo. Esperto di crisis management, non solo in teoria, ma anche in pratica. Un po' politico che sappia *bucare lo schermo* per essere credibile. Sempre "sul pezzo". Rotondo e strategico. Aperto ai canali innovativi. Non è solo bravo, ma sa anche comunicarlo e in tempi rapidi, viste le nuove modalità di incontro a distanza (ma senza sovraesporsi nella comunicazione). Attento all'uso corretto dei social a titolo aziendale e personale. Promotore e facilitatore del ricambio generazionale, lascia più spazio ai giovani e promuove partnership giovani & anziani.

Figure vecchie e nuove

Non si prevedono figure manageriali nuove, ma piuttosto un rafforzamento o una reinterpretazione di figure esistenti, ad esempio nelle aree: infrastrutture informatiche, web, automazione 4.0, logistica, supply chain, digitalizzazione, risorse umane, ricerca e sviluppo, marketing strategico, sicurezza fisica e logica, salute, benessere e sostenibilità, settore sanitario, ristrutturazioni e in generale profili di change manager con una visione "sana" e duratura.

Le donne manager avranno maggiori opportunità di crescita, grazie a qualità superiori agli uomini in termini di flessibilità, adattabilità e il saper vedere anche nelle piccole cose segnali di aspetti rilevanti che gli uomini magari non percepiscono.

Chi potrebbe andare in crisi o comunque reingegnerizzarsi, saranno i manager delle vendite, i quali si dovranno confrontare con sistemi telematici, dove la possibilità di giocare sulla storica relazione o sull'empatia viene decisamente limitata. Sarà richiesta quindi per loro applicazione e grande efficacia per raggiungere l'obiettivo.

In sintesi, luci ed ombre classiche dei periodi di crisi. Il **Manager della Rinascita** sarà quello che saprà vedere le opportunità di miglioramento, saprà resistere alle intemperie e guidare la nave verso un posto (quasi) sicuro, sapendo che di sicuro non c'è più nulla. D'altra parte, il manager viene pagato per gestire l'incertezza, altrimenti a cosa serve?

Ambiente, sicurezza, welfare, wellness e relazioni sindacali

Ci si aspetta una maggiore attenzione ai protocolli sanitari e alle procedure di sicurezza, anche nel rispetto dei consumatori, senza penalizzare la produttività. Non solo regole, ma modelli organizzativi più agili. La fabbrica come posto sicuro perché interesse comune del datore di lavoro e del lavoratore. Sono emerse alcune domande: responsabilità del datore di lavoro per casi Covid? Scaglionare i ritorni in fabbrica o in ufficio per limitare i problemi

e stemperare le tensioni? Se in una situazione di crisi il posto di lavoro è a maggior rischio, diminuisce la capacità negoziale del lavoratore? Se il lavoro a distanza porta a minore aggregazione, perde peso il sindacato?

Dagli spazi condivisi si torna agli spazi personali, assegnati per motivi di sicurezza e a sistemi di ticketing (prenotazione), che qualche multinazionale aveva già implementato da tempo. Cambia il layout degli uffici, ma servirà tempo per adattarsi. Grazie al Covid abbiamo acquisito nuove e sane abitudini che speriamo di mantenere anche dopo. Il welfare e il wellness delle persone non era nelle corde di tutti, ma mentre prima era ancillare, adesso è ai primi posti nell'agenda di lavoro.

Digitale e tecnologie

Emerge in maniera prepotente la necessità di accelerare la revisione dei processi, dall'industria 4.0 alla piena digital transformation, gestendo il change management e formando le persone verso i nuovi comportamenti nell'intera catena, dagli uffici alle fabbriche, alle filiere esterne. Una grande opportunità di trasformazione culturale, non solo per chi si occupa di ICT e networking, ma per chiunque, dalle imprese alle scuole, alle famiglie, al sistema Paese.

La wish list degli intervistati

“Avevo sempre spinto lo smart working, ma non l'avevo mai provato personalmente; userò di più gli strumenti digitali; lavorerò per obiettivi più mirati e concreti; viaggerò di meno; darò più valore alle persone nel misurare efficacia ed efficienza; migliore uso del digitale per fare employer branding e personal branding; maggior senso di appartenenza con la comunità locale; guardare meglio dentro se stessi; dare risposte e certezze gratifica molto chi le riceve e chi le dona; più sostanza e meno forma; visione armonica del futuro e maggiore presenza in famiglia; sognare un futuro migliore; migliorare le relazioni con capi, colleghi e collaboratori; cercare buon equilibrio privato e lavoro; usare meglio il proprio tempo e quello altrui”.

Executive Search & dintorni

La classica attività di **Executive Search** non cambierà radicalmente; si ritiene che ripartirà rapidamente e sarà sempre richiesta per le figure chiave; auspicabile un arricchimento del servizio con maggiori contenuti; head hunter da vivere come business partner e non come fornitori di CV. I social come strumento di ricerca, ma non come soluzione, perché lo strumento non sa fare (ancora) la selezione.

Ci si aspetta dai consulenti spessore professionale, esperienza e competenza specifica; soprattutto capacità di leggere il business, di immedesimarsi nei panni del cliente, comprenderne a pieno l'esigenza e soddisfarla concretamente con poca liturgia e molta sostanza. Emerge l'esigenza di andare più a fondo nell'analisi dei profili intervistati e in particolare nella loro esperienza nella gestione di crisis management e nell'orientamento alla digitalizzazione e alla gestione virtuale delle organizzazioni.

Se qualche azienda cercherà di usare gli head hunter per recuperare in fretta il terreno perso, i consulenti dovranno essere disponibili verso il cliente, con grande capacità di ascolto, rapidità e flessibilità, e con un pizzico di pensiero laterale.

Le interviste a distanza sono ormai ben accette purché siano seguite da incontri fisici. Inoltre se il telelavoro riduce gli spostamenti delle persone, probabilmente troveremo candidati più disponibili se non saranno costretti a trasferirsi a tempo pieno in un'altra città.

Assumono maggiore rilevanza (a) le attività che completano il servizio di Executive Search, con approfondimenti personologici e le soft skills del candidato (assessment di selezione) per andare “oltre il cv” e (b) l’affiancamento e la “manutenzione” durante e post inserimento in azienda (*onboarding*).

Cresce la domanda di Consulenza per la **Valorizzazione delle risorse interne** (*leadership services*), con attività di assessment e di coaching per accompagnare i manager nello sviluppo di carriera coerente con le nuove aspettative aziendali.

Molte aziende lamentano una carenza da parte dei loro manager di linea (estranei alla funzione HR) nella gestione dei colloqui di selezione. Sembra emergere il bisogno di educare questi manager a gestire i colloqui.

Altro bisogno emerso è la ricerca di eventuali sinergie e di *cross fertilization* tra head hunter e consulenti di natura diversa dai temi HR, per offrire un pacchetto di servizi integrato, soprattutto alle PMI.

A cura dei partner e consulenti WHI: Luigi Mancioppi, Vito Gioia, Marcello Marcellini, Gabriella Espertini, Alessandra Maestroni, Massimo Misticoni, Marco Saltalamacchia, Claudio Sorgiacomo e Luca Temellini.