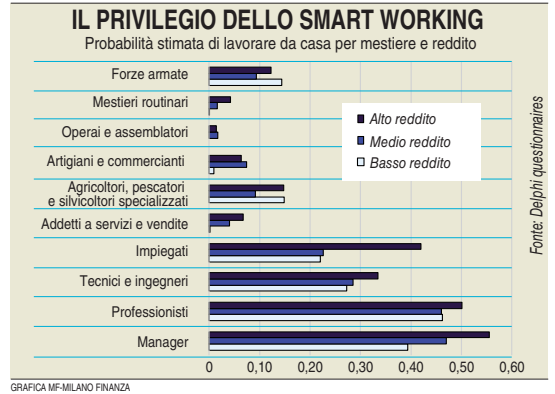
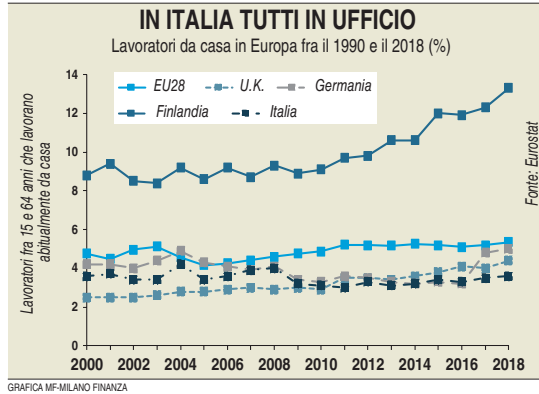


viziato da un equivoco di fondo: il telelavoro forzato indotto dalla pandemia non è smart working. «Il modello ibrido, il vero smart working, prevede giorni d'ufficio sia per evitare i problemi sociali e psicologici causati dal lavoro da remoto permanente sia per svolgere attività creative e di risoluzione dei problemi che richiedono la co-presenza», spiega Giulia Airaghi, project leader di Boston Consulting Group. «Senza contare che in ufficio avvengono interazioni informali che sono il sistema linfatico di un'organizzazione», aggiunge, «le cosiddette chiacchiere di corridoio nascondono scambi di informazioni fondamentali e collaborazioni episodiche e non programmate vitali per il funzionamento di un'impresa e per l'innovazione». L'ufficio, magari ridimensionato e ripensato nella struttura, continuerà quindi a esistere. La rivoluzione più profonda, in realtà, dovrebbe riguardare l'organizzazione del lavoro, senza la quale anche le imprese e i lavoratori, che oggi si avvantaggiano del lavoro da remoto, potrebbero in futuro figurare fra i perdenti dello smart working. «Il successo del modello ibrido dipende da tre fattori», prosegue Airaghi. «Anzitutto, la disponibilità di strumenti software e hardware in grado di rendere l'attività lavorativa da remoto equivalente a quella svolta in ufficio. Occorrono poi sane prassi di gestione manageriale per costruire una routine dello smartworking: riunioni brevi e in momenti definiti, pausa pranzo e via dicendo. Infine, serve un cambio nella cultura manageriale, nei sistemi di controllo e valutazione delle performance lavorative: si devono disegnare processi che consentano di misurare il contributo delle persone in base non alle ore di scrivania, ma agli obiettivi raggiunti». L'azienda che nel lavoro da remoto vedesse solo uno strumento per ridurre i costi, quindi, commetterebbe un errore fatale. «Per quante tecnologie si possano adottare, se si pretende di esercitare sul lavoro da casa lo stesso controllo sinora esercitato su quelli in ufficio l'esperimento è destinato a fallire», avverte, «la frustrazione, il turnover e l'abbandono dei dipendenti sarebbero elevatissimi». Ecco perché molte grandi aziende si stanno chiedendo «come far funzionare questo modello nel futuro, se è fattibile, ha senso e porta benefici». La risposta richiederà tempo, ma in futuro l'idea di passare la giornata in ufficio potrà sembrare tanto strana quanto oggi appare quella di poter lavorare per giorni da casa. «Il cliente più orientato a prolungare l'esperimento vorrebbe adottare il modello ibrido già l'anno prossimo», conclude Airaghi, «passando direttamente dal lavoro da remoto totale a quello smart senza ripassare dall'ufficio senza la tappa intermedia del ritorno in ufficio». (riproduzione riservata)



## Le 3S delle società stanno uscendo rafforzate dalla crisi

di Davide Snaidero\*

La pandemia del Covid-19 ha determinato un vertice peggioramento del contesto macroeconomico mondiale. Per capire la portata e gli effetti basta guardare a un paio di dati Usa: è prevista una perdita di circa 8 mila miliardi di dollari di crescita nel prossimo decennio e l'andamento del tasso di disoccupazione è passato dal record storico del 3,5% registrato a febbraio al 15% di aprile. Per le imprese la pandemia si è tramutata in un severo stress test. Solo un minimo numero di esse ha avuto la possibilità di sfruttare la crescita del canale e-commerce, ad esempio le imprese alimentari o l'elettronica di consumo, o di alcuni prodotti in portafoglio fondamentali per contrastare la pandemia, come i ventilatori (Royal Philips), le maschere filtranti (3M) o i laptop per lavorare da remoto (Dells), per mitigare almeno in parte gli effetti della pandemia. La grande maggioranza, parliamo di aziende non meno meritevoli, ha mostrato capacità di resilienza grazie a tre tratti comuni su cui hanno investito negli ultimi anni: una strategia basata su solidi razionali industriali, attenzione alla sostenibilità della filiera estesa e lo snellimento dei processi di funzionamento, rimettendo al centro il valore creato per il cliente.

Le imprese che hanno saputo reggere allo tsunami degli ultimi mesi erano già forti prima della crisi grazie allo sviluppo di una strategia industriale basata su un vantaggio competitivo reale. In alcuni casi la superiorità del prodotto o del servizio offerto al cliente, in altri casi la focalizzazione su uno specifico segmento di mercato o lo sfruttamento delle economie di scala. Diversi sono i casi di successo che si possono citare di imprese italiane che hanno seguito queste strategie: Brembo, leader dei sistemi frenanti ad alte prestazioni, è un chiaro esempio di superiorità di prodotto; Pirelli, produttore di pneumatici consumer, ha avviato da diversi anni con successo un percorso di focalizzazione sui segmenti high value / performance del mercato, mentre Prysmian grazie anche alla leadership mondiale su tutti i segmenti può sfruttare le economie di scala sia nei processi di produzione e installazione sia a livello di ricerca e sviluppo. Un chiaro vantaggio competitivo garantisce al cluster virtuoso delle imprese maggiore marginalità, capacità di generare cassa e di conseguenza solidità patrimoniale, mediamente +5 punti di ebitda margin, +50% di flusso di cassa operativo e un rapporto tra posizione finanziaria netta / equity inferiore a 1 rispetto al campione dell'osservatorio delle imprese industriali di Value Partners. In questo modo le imprese si sono garantite un prezioso buffer di liquidità per superare i mesi di stallo del mercato. Il secondo tratto riconoscibile nelle imprese che, meglio di altre, hanno resistito è rappresentato dall'attenzione alla sostenibilità, nelle sue accezioni diverse. Sicuramente quella ambientale (economia circolare, transizione energetica a favore delle fonti rinnovabili e riduzione delle emissioni sono tendenze affermate), ma soprattutto, a nostro avviso, quella della filiera estesa: cliente-impresa-fornitore. Si tratta questa di un'accezione di sostenibilità meno conosciuta ma non scontata, frutto di importanti investimenti effettuati nel tempo. Non penalizzare ma garantire ai fornitori

dei processi di funzionamento che non è solo la possibilità di lavorare da remoto attraverso lo smart working, che ha subito una forte accelerazione nel periodo di lockdown, ma è da intendersi come la trasformazione del modello di funzionamento dell'impresa. Per superare le stratificazioni che si accumulano fisiologicamente nel tempo - e che fanno perdere competitività e flessibilità - è necessario rimettere in discussione organizzazione e processi spesso concepiti nel passato e mai davvero adeguati rispetto alle sfide attuali. Le iniziative di semplificazione dei processi e dei sistemi sono iniziate da tempo e hanno riguardato principalmente i processi di supporto, ad esempio amministrazione, reporting e risorse umane.



La smart factory di Electrolux

strategici le migliori condizioni di liquidità grazie a strumenti come l'anticipo fatture o il reverse factoring, come fa ormai da molti anni Diesel, impresa leader del fashion, o mettere a fattor comune della filiera, nel caso di Baxter, multinazionale farmaceutica e biomedicale fortemente radicata in Italia, una piattaforma comune per gestire le attività del processo di approvvigionamento e di fatturazione elettronica, sono elementi che fortificano l'intera filiera produttiva. Le imprese più lungimiranti, infatti, non si sono focalizzate nella ricerca del minor costo del lavoro unitario in paesi remoti ma hanno spinto i fornitori a investire sulla loro capacità produttiva anche attraverso il giusto mix di competenze e automazione. Alla luce di un sistema produttivo che, in ogni parte del mondo a dire il vero, ha rischiato di fermarsi per la mancanza anche di un solo componente, questa strategia è risultata vincente e ha permesso di ridurre il rischio del cosiddetto «mercato di fornitura». Nel prossimo futuro vedremo uno sviluppo ulteriore di questa strategia attraverso iniziative d'insourcing sui componenti strategici, come ha fatto Fincantieri sull'elettronica e arredamento navale, o di reshoring delle forniture anche grazie ad accordi di partnership con i fornitori come è successo nel settore dell'eyewear. Il terzo e ultimo tratto comune alle imprese resilienti è rappresentato dallo snellimen-

to dei processi di funzionamento che non è solo la possibilità di lavorare da remoto attraverso lo smart working, che ha subito una forte accelerazione nel periodo di lockdown, ma è da intendersi come la trasformazione del modello di funzionamento dell'impresa. Per superare le stratificazioni che si accumulano fisiologicamente nel tempo - e che fanno perdere competitività e flessibilità - è necessario rimettere in discussione organizzazione e processi spesso concepiti nel passato e mai davvero adeguati rispetto alle sfide attuali. Le iniziative di semplificazione dei processi e dei sistemi sono iniziate da tempo e hanno riguardato principalmente i processi di supporto, ad esempio amministrazione, reporting e risorse umane.

Ma quelle che si sono rivelate vincenti, durature nel tempo, capaci di sostenere la crescita dell'azienda sono quelle impostate da subito, diremmo guidate, partendo dal punto di vista del cliente e che hanno aggredito in profondità i processi core delle imprese come la progettazione e la produzione. Un caso di successo in questo ambito è rappresentato da Electrolux che con la smart factory e l'introduzione di wearable technologies ha superato il concetto storico di isole di produzione robotizzate isolate dal personale. Per la prima volta uomo e robot svolgono attività assieme negli stessi spazi. I benefici di queste iniziative che hanno agito a diversi livelli sono stati la riduzione dei costi, già nel breve termine, ma anche la riallocazione di risorse e competenze su attività in grado di migliorare l'interazione tra prodotto / servizio e cliente. Abbandonando la retorica di soluzioni miracolistiche come il reinventarsi improvvisamente in settori non attigli al core business, le imprese italiane che hanno investito in quelle che potremmo definire le 3S - Strategia, Sostenibilità, Snellimento processi di funzionamento - il cambiamento lo praticano da sempre. Una realtà dimostrata dai fatti: importanti settori della nostra industria - componentistica, cantieristica navale, aeronautica, biomedicale, infrastrutture, arredamento, per citarne alcuni - hanno conquistato una posizione di leadership a livello mondiale grazie alla capacità di continuare a riflettere sul proprio modello di business. Viste le solide basi, queste aziende affronteranno con molte frecce al loro arco la fase di ripresa che sarà sostenuta anche dai circa 10 mila miliardi di dollari di stimoli fiscali messi in campo dai Paesi G20. (riproduzione riservata)

\*partner Value Partners Management Consulting