



Walter Passerini (a cura di)

BASTA CHIACCHIERE! UN NUOVO MONDO DEL LAVORO

Marco Bentivogli, Maurizio Del Conte, Giuseppe Falco, Paolo Iacci,
Enzo Manes, Daniele Marini, Paola Profeta, Ermete Realacci,
Alessandro Rosina, Silvia Sacchi, Luca Solari, Elena Zambon



FrancoAngeli

AIDP

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA
PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Direzione:
Paolo Iacchi e Luca Solari

Il rapporto individuo-organizzazione è in fase di profondo cambiamento. I bisogni, le aspettative e i valori del soggetto sono negli ultimi anni profondamente mutati, così come le conformazioni organizzative e le dinamiche che le percorrono. Ne consegue che chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni deve rivedere profondamente non solo la strumentazione in suo possesso ma il significato stesso della sua azione. Mai come in questo momento, infatti, la funzione HR sta riflettendo e modificando ruolo, metodi e senso del proprio agire. La globalizzazione dei mercati da un lato e lo sviluppo tecnologico dall'altro stanno sollecitando la funzione verso un suo profondo rinnovamento. Oggi più che mai la risorsa umana dev'essere posta al centro di questo cambiamento. Questo implica tenere in gran conto anche il diverso atteggiamento del soggetto di fronte al lavoro e al suo ruolo e le implicazioni di questo nuovo approccio sul versante dell'organizzazione.

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale da oltre mezzo secolo riunisce a titolo individuale tutti gli operatori che si occupano di gestione e sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. Di fronte a uno scenario come quello descritto AIDP vuole quindi favorire il dibattito attorno a questi temi: obiettivo di questa Collana è raccogliere ed offrire le più significative idee, tendenze ed esperienze a livello nazionale ed internazionale che possano aiutare l'innovazione in atto non solo nella funzione HR ma più in generale nella gestione e nella crescita delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il target di riferimento non è, infatti, solo quello degli operatori di settore in senso stretto ma più in generale tutti coloro che si occupano delle persone come fattore indispensabile di crescita delle imprese e, con esse, dell'intero sistema economico, sociale e civile.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet:
www.francoangeli.it e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Walter Passerini (a cura di)

BASTA CHIACCHIERE! UN NUOVO MONDO DEL LAVORO

Marco Bentivogli, Maurizio Del Conte, Giuseppe Falco, Paolo Iacci,
Enzo Manes, Daniele Marini, Paola Profeta, Ermete Realacci,
Alessandro Rosina, Silvia Sacchi, Luca Solari, Elena Zambon

FrancoAngeli



AIDP

I diritti delle vendite di questo libro verranno devoluti alla Fondazione Antonio Lombardi Onlus per le sue attività di formazione dei giovani.

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

STORIE DI STRAORDINARIA IMPRENDITORIA	
Leonardo Del Vecchio: da Agordo alla Borsa di New York , di <i>Silvia Sacchi</i>	pag. 9
PREMESSA – LEGGERE QUESTO LIBRO , di <i>Walter Passerini</i>	» 13
1. LE SFIDE DEL FUTURO	
Concorrenza, vitalità, intelligenza artificiale , di <i>Giuseppe Falco</i>	» 15
Persone e macchine nel cambiamento	» 15
Discovering the new world	» 15
Se il rallentamento è opportunità	» 16
Vitality Index	» 17
La sfida della comprensione	» 19
Il profilo dei campioni	» 20
L'azienda bionica	» 21
Il cambiamento organizzativo	» 23
L'imperativo della diversità	» 24
La sfida finale: valore sociale e business	» 24
2. IL FUTURO DELLE IMPRESE E DELLE ORGANIZZAZIONI	
Complessità, architetture, strategie e poteri , di <i>Luca Solari</i>	» 27
Back to the past	» 27
Un posto in prima fila: il cliente protagonista	» 29
Scegliere, non essere scelti: persone, non dipendenti	» 31
Un nuovo assetto di potere	» 32
Impresa e società	» 34
Quattro affermazioni per il 2020 e oltre	» 35

3. IL SINDACATO 4.0

Le sfide per le organizzazioni della rappresentanza, di <i>Marco Bentivogli</i>	pag. 39
Il grande balzo in avanti dell'umanità	» 39
Le nuove geografie del lavoro	» 40
Smart union per smart factory	» 43
Sindacati e sindacalisti	» 45
Proposte per il futuro	» 48
Uomini e macchine	» 49
Un nuovo patto digitale	» 50
Umanizzare il lavoro	» 51
Il manifatturiero del futuro	» 54

4. DALLA MANODOPERA ALLE PERSONE

Le sfide della nuova gestione delle risorse umane, di <i>Paolo Iacchi</i>	» 57
La Torre di Babele	» 57
Tecnologie, sogni e paure	» 58
Relazioni sindacali al bivio	» 60
Il nanismo delle culture	» 61
Il patto e il progetto	» 63
Investire nei collaboratori	» 64
Individui e organizzazioni	» 66
Etica del viandante	» 67

5. LAVORATORI FUORI CLASSE

Identità e lavoro: alla ricerca di una rappresentazione, di <i>Daniele Marini</i>	» 69
Le metamorfosi del lavoro	» 69
Le culture del lavoro: fratture e continuità	» 73
La ricerca di un posto	» 76
Rappresentare il nuovo lavoro	» 78
Fuori dalla classe	» 79

6. DONNE AL LAVORO

La lunga marcia dell'altra metà del cielo, di <i>Paola Profeta</i>	» 81
L'importante è partecipare	» 81
L'occupazione femminile in Italia	» 82
I principali differenziali	» 83

Dove nascono le discriminazioni	pag.	84
Promuovere la parità di genere	»	87
Tra famiglie e imprese	»	88
Il motore della crescita	»	90
7. GIOVANI AL LAVORO		
Nuove generazioni a caccia di futuro , di <i>Alessandro Rosina</i>	»	91
La forza che manca in Italia	»	91
L'ipoteca del "degiornamento"	»	92
Il lavoro che compete ai giovani	»	94
Si è fermato l'ascensore sociale	»	97
Qualificare le competenze	»	98
Attrarre e valorizzare il capitale umano	»	101
8. LE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO		
Costruire la rete dei servizi all'impiego di <i>Maurizio Del Conte</i>	»	105
La diffidenza italiana verso la flexicurity	»	105
Il cambio di paradigma	»	107
Il ruolo dell'Anpal	»	110
Dal Reddito di inclusione al Reddito di cittadinanza	»	113
Una scommessa ancora da vincere	»	116
9. LE IMPRESE FAMILIARI		
La spina dorsale dell'economia italiana , di <i>Elena Zambon e Dario Voltattorni</i>	»	119
Lo stile valoriale delle imprese familiari	»	120
La relazione imprenditore-collaboratori	»	123
L'opportunità è stretta parente del merito	»	124
Come attrarre i talenti	»	125
Il ruolo dell'imprenditore	»	126
10. LA SOFT ECONOMY		
Clima, ambiente, bellezza creatività , di <i>Ermete Realacci</i>	»	129
Un patrimonio unico	»	129
Alcuni record verdi	»	130
Green Italy, green jobs	»	131
Il moltiplicatore della cultura	»	132
Non solo profitti	»	133

I legami nel territorio	pag. 134
Laudato si'	» 136
La luna e l'Europa	» 136
11. TERZO SETTORE E LAVORO	
La potenza del non profit , di <i>Enzo Manes</i> e <i>Gianluca Salvatori</i>	» 139
Il lavoro che cambia	» 139
Il potenziale dell'economia sociale	» 143
La rilevanza quantitativa del terzo settore	» 145
La moltiplicazione dei bisogni sociali	» 147
Condizioni per un piano di azione	» 149
POSTFAZIONE	
Il mondo del lavoro al tempo del Coronavirus , di <i>Walter Passerini</i>	» 151
Un'agenda da scrivere tra visioni e previsioni	» 151
La creazione di occupazione e le nuove professioni	» 154
APPENDICI , a cura di <i>Luigi Degan</i>	
1. Lavoro, il cammino delle riforme	» 157
2. I numeri che contano	» 160
BIBLIOGRAFIA	» 163
PROFILO DEGLI AUTORI	» 165

STORIE DI STRAORDINARIA IMPRENDITORIA

Leonardo Del Vecchio: da Agordo alla Borsa di New York

di *Silvia Sacchi**

Se si rileggono gli interventi di Leonardo Del Vecchio, e si guardano i passi che ha compiuto in azienda, è difficile non trovare riferimenti al lavoro e ai dipendenti di Luxottica. Rivolti ai giovani. O a chi è al suo fianco fin dall'inizio dell'avventura, come Luigi Francavilla, l'uomo che con lui ha condiviso ogni decisione e con il quale, dopo decenni di vita in comune, "ci diamo ancora del lei, c'è rispetto" (intervista Youtube).

Il grande stabilimento di Agordo, in provincia di Belluno, cresciuto nel tempo fino a inglobare la prima casa di Del Vecchio – che però è sempre lì, testimone di quello che è stato il punto di partenza – è ancora oggi il luogo privilegiato dell'imprenditore, che le classifiche di "Forbes" indicano come il più ricco d'Italia e il cinquantesimo al mondo, con una fortuna stimata in quasi 26 miliardi di dollari (quasi 24 miliardi di euro ai cambi di fine gennaio 2020). Il suo pensiero è in mezzo agli operai, tra le montature di occhiali che nell'era dell'intelligenza artificiale e della velocità richiedono ancora una grande quantità di tempo e di capacità manuali.

"In tutte le fasi della mia vita e di quella di Luxottica – ha detto Del Vecchio (Corriere della Sera, 20 maggio 2015) – i miei collaboratori hanno fatto la vera differenza, più dei marchi, delle catene di distribuzione, dei macchinari di produzione. Le persone, in fabbrica o nei mercati, con la loro passione per il lavoro, l'attaccamento all'azienda e la capacità di fare squadra ci hanno permesso di affermarci in tutto il mondo, di resistere nei momenti difficili e di cogliere appieno ogni opportunità. Anche ora, quando ho bisogno di affrontare decisioni importanti cerco la necessaria concentrazione e la tranquillità ad Agordo, nella vallata dove tutto è iniziato e dove ancora lavorano molti dei miei storici collaboratori. È in fabbrica che si crea sempre la giusta atmosfera per vedere nella migliore prospettiva il futuro che ci attende e individuare le strade da percorrere. Oggi, come 50 anni fa, è da un confronto aperto con le persone che con me hanno costruito Luxottica e con quelle giovani che gli stanno dando nuovo impulso, che nascono le strategie per il futuro".

* Giornalista di economia del Corriere della Sera.

Parole che Del Vecchio pronunciò nel 2011 in occasione dei 50 anni dalla fondazione di Luxottica e trasformato nel primo produttore e distributore di occhiali nel mondo, con 150 mila dipendenti in ogni angolo del pianeta. In quel 2011 si trova una di quelle che sono diventate due costanti del suo agire riguardo a chi lavora con e per lui: partecipare all'azienda anche come azionisti e costruire un sistema di welfare aziendale che lo ha fatto spesso paragonare ad Adriano Olivetti.

La prima distribuzione di azioni avvenne appunto nel 2011, titoli presi dal proprio pacchetto personale, così come fece nel 2015 quando a compiere gli anni – 80 – fu lui.

Per Del Vecchio l'azienda viene prima di tutto. “Per lui c'è Luxottica e quello che ha senso fare per Luxottica. È sempre stato così nella sua vita, Luxottica viene prima di tutto, anche della famiglia”, ha detto Claudio Del Vecchio, figlio primogenito di Leonardo, rispondendo a chi aveva visto nella fusione di Luxottica con la francese Essilor una sistemazione di questioni familiari. “Mio padre non lo farebbe mai”.

La fusione francese, pur tormentata, ha permesso all'imprenditore di avviare, nel 2019, un vero e proprio piano di azionariato diffuso, acquistando azionisti EssilorLuxottica a condizioni agevolate (in Essilor, che è una public company, i dipendenti sono gli azionisti più importanti). “Al di là dei vantaggi economici, credo ancor più nel valore simbolico della vostra partecipazione”.

Infanzia difficile mai rinnegata. Anzi. Ultimo di quattro fratelli, Leonardo nasce dopo la morte di suo padre – commerciante di frutta di cui prende il nome – e la madre Grazia lo manda a studiare dai Martinitt, un'istituzione assistenziale di Milano – città nella quale Del Vecchio è nato il 22 maggio 1935 – per chi non ha genitori o è abbandonato. Un orfanotrofio, insomma (dove peraltro furono allevati altri imprenditori celebri, come Angelo Rizzi o Edoardo Bianchi delle omonime biciclette).

Presa la licenza media è assunto in Johnson, un incisore di medaglie e coppe, come garzone: “Allora era diverso da oggi, che uno va a lavorare e ha il rispetto. Mi chiamavano fioeu, neanche per nome Leonardo. Fioeu, così si diceva a Milano. Però la sera studiavo, andavo a Brera. Per chi lavorava alla Johnson era obbligatorio fare la scuola di Brera”.

Di giorno al lavoro, la sera a scuola. “Quel periodo e il rapporto con i miei maestri mi hanno lasciato alcuni importanti insegnamenti: la disciplina, il metodo e le competenze che poi mi avrebbero consentito di avviare la mia azienda”.

Ed è proprio a quei giorni che Del Vecchio è tornato quando gli è stato chiesto: che messaggio dare ai giovani che oggi sono così sfiduciati? “L'odore dei cavoli bolliti”, è stata la risposta. Ovvero? “Quando ero garzone, a mezzogiorno mi mandavano a comperare il pranzo per tutti ma non per me. Io allora non potevo permettermi il pane con la mortadella e mia madre tutte le mattine mi preparava una schiscetta con il cavolo bollito: è stato il mio pranzo per anni. Quando sento quell'odore mi ricordo della

grande fatica di quei tempi, dei sogni che avevo di fare qualcosa di mio, magari piccolo, ma dove mettere a frutto le mie idee e le mie capacità. Molti anni dopo, con grande nostalgia, paragonando quei tempi alla mia vita di oggi mi convinco che qualche sogno di quel garzone alla fine l'ho realizzato. Oggi troppi giovani tendono a dare la responsabilità della loro condizione ad altri pensando di non essere aiutati abbastanza dal Paese, dai genitori; io, anche di fronte alla schiscetta di cavolo, ho sempre pensato di essere un privilegiato, per la passione che avevo dentro e per l'enorme voglia di fare. Ero certo che tutto sarebbe dipeso da me e dal mio lavoro. Credo che partire da poco sia in qualche modo un privilegio che ci costringe a fare per necessità scelte coraggiose”.

Quanto a lui, d'altra parte, ha sempre “odiato dipendere da altri”. Per questo si è messo presto in proprio e, sempre per non dipendere, ha prima costruito il marchio Luxottica lasciando le lavorazioni da contoterzista e, poi, è entrato nella distribuzione diretta per controllare tutto il processo e arrivare direttamente al consumatore.

Il sistema di welfare aziendale nato nel 2009, e che è stato oggetto di tante analisi, riflette in qualche modo i passaggi difficili (o formativi) della sua vita.

Aiuto per acquisto di libri, buoni spesa, servizi di medicina preventiva e diagnostica, cure odontoiatriche, microcredito. E ancora, un patto generazionale secondo il quale chi è a tre anni dalla pensione può chiedere il part time senza intaccare il proprio trattamento pensionistico (grazie all'integrazione dell'azienda), mentre i giovani entrano nel gruppo. Borse di studio e una dote finanziaria di rilievo (30 mila euro) per gli eredi di un dipendente Luxottica, dote che viene più che raddoppiata se i superstiti sono minorenni, studenti o disabili. “Il bonus vita e il patto generazionale definiscono un modo nuovo di investire sulle persone superando i confini del sostegno economico di breve periodo. Il bonus vita è un messaggio che diamo alle famiglie, che non saranno sole nell'affrontare eventuali momenti di difficoltà”.

Una gestione avanzata o il ritorno a una gestione paternalistica? Il modello Del Vecchio, come detto, è stato oggetto di analisi e dibattiti, ma nei fatti è stato seguito da diverse altre aziende che via via hanno integrato i servizi che lo Stato non riesce più a dare.

Dice che quando atterra (oggi con l'elicottero) ad Agordo si domanda, guardando dall'alto quella fabbrica sterminata: “Ma cosa ho fatto?”.

Non dimenticando da dove è venuto. Per questo a fine 2017 ha creato una Fondazione che porta il suo nome e con una dote iniziale di 300 milioni di euro: “Sosterrà e promuoverà senza scopo di lucro solo attività benefiche per restituire al Paese tutto quanto di bene e bello mi ha voluto donare”.

PREMESSA – LEGGERE QUESTO LIBRO

di *Walter Passerini*

Pubblichiamo questo libro sotto i colpi del Coronavirus, che ha scatenato una rivoluzione nel mondo del lavoro e che lascerà un segno indelebile che non ci dimenticheremo più.

E pubblichiamo questo libro nell'anno del cinquantesimo anniversario della nascita dello Statuto dei Lavoratori, la Legge 20 maggio 1970, n. 300, che rappresentò una svolta nelle norme sulla tutela della libertà e dignità dei lavoratori, della libertà sindacale e dell'attività sindacale nei luoghi di lavoro e sul collocamento. A distanza di cinquant'anni, siamo alle prese con un mondo del lavoro che si è frammentato, più difficile da rappresentare, tanto da spingere molti a sottolineare la necessità di un nuovo Statuto dei Lavori. Oggi servono tutele di tipo universale per tutti i lavoratori, indipendentemente dal tipo di contratto posseduto, e per le imprese un sistema di relazioni industriali e sindacali nella certezza delle norme e dell'interpretazione.

Oggi serve soprattutto rimettere il lavoro al centro della discussione pubblica e delle politiche economiche. Questa è una priorità. Abbiamo voluto pubblicare questo libro anche per porre fine a un dibattito bloccato che, nell'incapacità d'interpretare i nuovi lavori, ricorre spesso a vecchi richiami di una foresta ideologica ormai sguarnita, ad anatemi che non convincono più nessuno e ai soliti stereotipi contro ogni forma di novità. È questa, per esempio, la situazione in cui si trova impantanato dalla paura lo sviluppo dei robot, del digitale e dell'intelligenza artificiale, che ricorda certi luddismi e millenarismi del passato.

Inoltre, abbiamo voluto pubblicare questo libro per sfuggire alle semplificazioni di chi sostiene che il lavoro nel mondo si sta riducendo, che è una maledizione o che è addirittura morto, corrompendo i significati e le parole usate da coloro che hanno teorizzato un'improbabile "fine del lavoro". Il lavoro c'è, nel mondo, cambia le forme, il

valore e la qualità e si sta trasformando, e rappresenta la vera priorità per le sfide dei governi e delle classi dirigenti in tutto il mondo.

Infine, abbiamo voluto rimescolare le carte, dando spazio all'approfondimento e alla concretezza e proponendo a un gruppo di esperti il compito di aiutarci nell'affrontare le sfide del futuro. Meno chiacchiere, più rimedi e soluzioni, torniamo al lavoro, in un arco di tempo ragionevole. È questo il percorso che abbiamo imboccato con un panel di testimoni indipendenti che, usando le proprie competenze e la propria visione, hanno formulato una serie di proposte, che ci accompagneranno nel cammino verso un futuro che è già cominciato.

1

LE SFIDE DEL FUTURO

Concorrenza, vitalità, intelligenza artificiale

di *Giuseppe Falco**

Persone e macchine nel cambiamento

Complesso, caratterizzato da grande profondità e velocità mai vista, incerto. Il contesto economico e sociale in cui siamo immersi appare, sotto ogni punto di vista, un *unicum*. Specie dal punto di vista delle sue dinamiche di sviluppo. Tecnologia, ampia disponibilità di rilevazioni e analisi di questi stessi dati sono i principali elementi che sempre di più, in una prospettiva di lungo termine, ridefiniranno compiti, posizionamento e missioni delle aziende e degli individui. Disegneranno un futuro ancora incerto attraversato tuttavia da una serie di trend che si vanno delineando in maniera sempre più netta, i cui tempi sono battuti dall'evoluzione dell'intelligenza artificiale. Automazione *tout court*, machine learning, analisi cognitiva: è lungo questa traiettoria che il mondo si appresta a vivere le maggiori trasformazioni. E, per quanto nello specifico tocca la nostra riflessione, cambiamenti profondi interesseranno il ruolo delle persone e delle macchine all'interno delle organizzazioni. Le prime, sempre meno focalizzate sui lavori tradizionalmente compiuti dagli uomini e sempre più impegnate in un'attività di controllo e design degli algoritmi; le seconde sempre più autonome all'interno di un'azienda "bionica". È l'inizio, neanche troppo silenzioso, di una rivoluzione.

Discovering the new world

Se prendiamo in considerazione i business di maggior successo nel decennio che si sta chiudendo, osserviamo una rivoluzione assoluta ri-

* Giuseppe Falco è Amministratore delegato, Boston Consulting Group, Italia, Grecia, Turchia, Israele.

spetto alla seconda metà del secolo scorso. All'inizio degli anni '50, le società quotate con la maggiore capitalizzazione di mercato avevano sede in cinque Paesi; solo due di esse operavano nel settore tecnologico, nessuna superava la cifra – comunque considerevole – di 400 miliardi di dollari (attualizzati ad oggi). La fotografia attuale è del tutto diversa.

I primi dieci player sono concentrati fra Stati Uniti e Cina: si tratta per lo più di aziende tecnologiche che hanno abbondantemente sfondato il tetto dei 400 miliardi (arrivando, in alcuni casi, fino a mille) di capitalizzazione. Le leve per avere successo 60 anni fa erano completamente differenti rispetto a quelle che hanno permesso, soprattutto ai giganti big tech, di prevalere. Se è cambiato così radicalmente il contesto attuale rispetto a quello di appena pochi anni fa (con l'evidente marginalizzazione delle aziende europee, fuori dalla Top Ten), dobbiamo aspettarci dei cambiamenti ancora più repentini nel breve e nel medio periodo.

Se il rallentamento è opportunità

A dispetto del rallentamento dell'economia mondiale, le aziende (italiane e non) che negli ultimi 5 anni hanno investito e spinto sull'export, a puro titolo di esempio, hanno registrato un incremento della loro quota di mercato. Non si tratta di un'eccezione: c'è un gruppo sempre più nutrito di aziende che anziché resistere ai rallentamenti economici ne approfitta per rafforzarsi e crescere sul mercato. E l'export è solo una delle tante leve su cui agire.

Boston Consulting Group (Bcg) ha condotto uno studio analizzando circa 5 mila società americane che si sono confrontate con gli ultimi cinque periodi di crisi economica. Società che hanno mediamente sofferto un calo delle entrate dell'1% annuo durante la recessione, rispetto all'8% di crescita annuale nei tre anni precedenti.

Ebbene, nelle ultime recessioni, una media del 14% delle aziende è riuscita ad aumentare sia il tasso di crescita delle vendite che il margine Ebit, nonostante le difficili condizioni dei mercati. Durante il rallentamento economico, quelle società hanno aumentato le entrate di oltre il 10% e migliorato il margine Ebit di 7 punti percentuali rispetto al 44% delle aziende che sono diminuite in entrambi i parametri.

Come hanno fatto? Non si è trattato di buona sorte e neppure del fatto di appartenere ad un settore che ha resistito meglio di altri. Quel-

lo che abbiamo visto, attraverso la disamina degli analisti del Bruce Henderson Institute, è che chi ha saputo approfittare della crisi economica per irrobustire la società lo ha fatto agendo contestualmente su più leve. Innanzitutto mostrando un approccio propositivo e non semplicemente reattivo.

Storicamente, le aziende tendono a sottovalutare l'urgenza e l'ampiezza delle risposte necessarie per far fronte a una fase discendente. Privilegiano azioni di breve termine anziché iniziative di lungo termine, almeno fino a quando l'attività non sia direttamente influenzata dalla recessione. La riluttanza a prendere misure coraggiose, così come la tendenza a posporre ogni decisione è un comportamento ampiamente diffuso, per quanto naturale. Cosa fare allora? Innanzitutto è fondamentale capire che, di fronte ad un possibile rallentamento economico, ripetere le azioni passate può risultare del tutto inefficace: ogni crisi ha origini e conseguenze diverse sul tessuto economico e sociale. Chi guida un'azienda è chiamato ad anticipare una vasta gamma di opzioni: in circostanze in cui esistono molti risultati, la resilienza rispetto a una serie di scenari è più importante di una previsione e di un piano di recovery specifico. È necessaria una lettura più sofisticata che si appoggi sull'idea di vari *stress test*, sviluppando la capacità d'immaginare "ciò che potrebbe essere", grazie anche a simulazioni strategiche e ampliando la portata degli scenari competitivi. Con una visione più ampia delle opzioni, è possibile pesare meglio la propria esposizione, identificare vulnerabilità trascurate e definire azioni che aumentino l'efficacia ed accorcino i tempi.

Molte aziende potrebbero essere comprensibilmente riluttanti a intraprendere azioni importanti, fino a quando non vedono prove evidenti del fatto che sono influenzate da difficoltà economiche. Tuttavia chi ha fatto meglio è proprio chi ha capito e saputo anticipare l'impatto compiendo subito le prime mosse, come ad esempio ridurre la base di costo, o valutare azioni di M&A approfittando dei prezzi più bassi, o gestito i crediti e i debiti in modo più aggressivo per proteggere il flusso di cassa.

Vitality Index

Evitare le risposte più intuitive è, dunque, già un buon inizio. Anche in un contesto economico incerto, e non solo di fronte ad una crisi economica acclarata, la tentazione delle aziende è naturalmente quella

di puntare a sopravvivere. In altre parole, tagliare i costi mantenendo la struttura tradizionale e sperare che per qualche ragione – non pienamente prevedibile – il ciclo si inverte. Recentemente il Bruce Henderson Institute ha elaborato una ricerca (*Achieving Vitality in Turbulent Times*), evidenziando come ciò che costantemente fa la differenza nel medio periodo non è tanto la determinazione nel controllo (e taglio) dei costi, quanto ciò che i ricercatori hanno chiamato la Vitality delle organizzazioni: cioè la capacità di innovare continuamente reinventando il business model in modo sostenibile.

Il concetto di Vitality è alla base dell'omonimo Vitality Index, parametro che ha dato luogo all'indice Fortune Future 50, che dal 2017 classifica ogni anno le 50 aziende globali che si distinguono per la loro capacità di trasformarsi adattandosi ai nuovi contesti, abbracciando l'evoluzione tecnologica, implementando strategie di lungo periodo e adottando nuovi modelli di leadership e di confronto interno.

Ne emergono alcune indicazioni di grande interesse: le aziende con un Vitality Index superiore hanno un maggiore equilibrio di genere (nel 18% dei primi 50, le donne con ruoli di maggiore responsabilità rappresentano il 40% del management), sono in generale collocate nel settore del tech e del digitale (hanno già posto le basi per gli sviluppi futuri), non hanno flussi di cassa negativi: la trasformazione va finanziata.

La buona notizia è che chi non ha una forte Vitality può lavorare per costruirla o farla irrobustire rapidamente. Sarà necessario – come scrivono i ricercatori – diventare “ambidestro”: cioè saper raggiungere gli obiettivi del breve periodo proiettando, al tempo stesso, le strategie del futuro.

L'analisi sfrutta un'ampia gamma di fonti di dati finanziari e non finanziari. Ad esempio, è misurata la qualità del portafoglio di brevetti di un'azienda come elemento di vantaggio tecnologico. Sono poi utilizzati algoritmi di elaborazione del linguaggio naturale per analizzare i rapporti annuali delle aziende e i documenti Sec, per valutare il loro pensiero strategico su diverse dimensioni, come l'attenzione a lungo termine e il raggiungimento di uno scopo più ampio al di là dei rendimenti finanziari.

Guardando alla classifica attuale, è interessante notare come il concetto di Vitality spesso non rifletta meccanicamente i risultati attuali in termini di fatturato, profitti e capitalizzazione. Questo perché lo studio Bcg guarda alle prospettive di crescita a lungo termine delle principali società quotate e non utilizza le metriche tradizionali, che indicano

spesso ciò che è accaduto in passato. Il ritmo del cambiamento, guidato dalla tecnologia, impone di indossare nuove lenti per guardare avanti.

La sfida della comprensione

Per consolidare il proprio successo, un'azienda è chiamata a dimostrare la capacità di comprendere il nuovo contesto competitivo, plasmato e riplasmato di continuo da forze sempre più radicate nel nostro sistema. Sette sono quelle più profondamente trasformative. Innanzitutto, l'**intelligenza artificiale**: i pionieri hanno guadagnato posizioni sempre più solide e adesso sono pronti a scalare l'esperienza che hanno maturato. In secondo luogo, la tendenza delle aziende a essere sempre più **ecosistemi aperti**, che superano i confini tradizionali dell'industria e che rendono sempre più sbiadito il confine tra competitor e collaboratori. In terzo luogo, la **tecnologia** come abilitatore di una maniera nuova di concepire il lavoro, di concepire la relazione stessa tra azienda e lavoratore. Quarto, le **conseguenze geopolitiche** a cominciare dall'ascesa e dall'affermazione della Cina come elemento che profondamente modifica l'ordine economico globale, con la conseguente ridiscussione delle regole che, fin qui, hanno definito i limiti della competizione e della collaborazione. Quinto, il **calo delle proiezioni di crescita globale** a lungo termine, motivato anche da una piramide demografica completamente cambiata, nelle principali economie. Quindi le discussioni sempre più ampie sulla **sostenibilità**, sull'impatto che la tecnologia e l'economia hanno sul pianeta e sul benessere delle persone. Infine, l'**attivismo degli investitori** e il ruolo incrementalmente più ampio del capitale privato.

La combinazione di queste forze sta conducendo a una maggiore incertezza nel business, sotto ogni punto di vista, e come visto rischia di rendere obsoleti gli approcci tradizionali di sviluppo basati su previsione e pianificazione. Che cosa possono fare allora i leader di un'azienda per prepararsi al meglio al decennio che verrà, per mantenere e aumentare la propria competitività? Molte delle aziende tecnologiche leader di oggi hanno avuto successo costruendo piattaforme digitali altamente scalabili. Nella combinazione della tecnologia digitale con gli asset fisici esistenti si potranno attivare le risorse migliori. Per intenderci, la sfida non toccherà solo i player tradizionali. Anche i nativi digitali dovranno materializzare il proprio business, focalizzandosi