

**accenture**

*High performance. Delivered.*

Articolo pubblicato per la prima volta sul numero di ottobre 2009 di

**Outlook**

La rivista del business ad alte performance

High Performance Business

## Padroneggiare il cambiamento per raggiungere alte performance

Di Caroline Firstbrook

La realtà globale del business è stata modificata in modo profondo e permanente dallo sconvolgimento economico e finanziario. Tale trasformazione avrà caratteristiche e intensità diverse nei vari settori. Eppure tutti i dirigenti, nel valutare le misure da adottare, devono avere ben presenti le cinque dimensioni del cambiamento.

• Consulting • Technology • Outsourcing

Lehman Brothers, icona di Wall Street, inghiottita dalla più grande bancarotta della storia. L'Islanda, uno stato tra i più floridi al mondo, a rischio di insolvenza. IPIC, il fondo d'investimento di Abu Dhabi, compra in fretta e furia le azioni di compagnie energetiche, industrie chimiche e imprese di costruzioni che non navigano in buone acque in Spagna, Germania e Canada.

Cosa sta accadendo?

La crisi del credito e la conseguente recessione globale hanno rivoluzionato il mondo degli affari. In uno scenario nel quale stanno emergendo nuove realtà economiche e commerciali, i dirigenti aziendali si trovano costretti a rivedere la strategia di successo che avevano tradizionalmente adottato, se non ad abbandonarla del tutto.

In che modo questa evoluzione influirà sulle tre aree critiche per il successo delle imprese – il cliente, le dinamiche concorrenziali e le prospettive di crescita? E quali saranno le implicazioni per le metodologie adottate dai manager per gestire il business e guidare i loro team?

## Al servizio del cliente

In molti settori il valore percepito dai clienti e il loro comportamento d'acquisto sono cambiati, spesso radicalmente. Sono cambiamenti temporanei o si consolideranno nel tempo? E quali opportunità ne potranno derivare in termini di nuove esigenze e conquista di quote di mercato da sottrarre alla concorrenza?

### Nuovi valori dei clienti

Oggi la parola d'ordine è "sobrietà". Gli esempi di una riscoperta della semplicità abbondano – dalle comunità dedicate al baratto dove gli scambi non prevedono esborsi di denaro al revival del fai da te, fino alla diffusione di offerte commerciali e retail format più orientati al valore. Viceversa l'ostentazione è decisamente in declino, come segnala l'ansia crescente che serpeggia nel settore dei beni di lusso.

Si prevede che il fascino della semplicità rimarrà in auge per altri 3-5 anni anche dopo la ripresa economica. Le ragioni sono molteplici. Innanzitutto i consumatori che hanno accumulato montagne di debiti, fiduciosi che il valore delle loro case e di altri investimenti sarebbe continuato ad aumentare, si trovano ora a fare i conti con i creditori – e non è certo il momento di sperperare. In secondo luogo la crescente fetta di consumatori anziani che andranno in pensione avrà meno soldi da spendere. Infine fattori quali la crescente pressione fiscale, il crollo delle quotazioni e l'eliminazione degli incentivi limiteranno il budget di spesa anche dei consumatori più benestanti.

Con meno soldi disponibili le scelte dei consumatori si faranno decisamente più oculate, privilegiando prodotti e servizi su misura in grado di soddisfare esigenze specifiche. Di conseguenza le imprese dovranno adottare strategie più sofisticate di approccio alla segmentazione della clientela e utilizzare queste informazioni per presentare proposte realmente differenziate.

Anche la durabilità sarà un fattore determinante in quanto i clienti si aspettano di acquistare un prodotto e tenerlo per un periodo più lungo. Negli Stati Uniti, per esempio, il tempo medio di permuta delle auto è passato da 68 mesi nel quarto trimestre del 2006 a 76 mesi alla fine del 2008. Benché da un lato questo andamento sia in parte dovuto alla carenza di credito per l'acquisto di nuovi veicoli, dall'altro riflette sicuramente anche un miglioramento della qualità della produzione: se una volta un'automobile veniva cambiata ogni 100.000 chilometri, oggi rimane in strada per 200.000 e più. Ciò significa che i clienti, anziché acquistare una nuova vettura dopo tre-cinque anni di utilizzo, possono tenere più a lungo quella che possiedono, magari fino al momento della rottamazione.

**Valori come la sostenibilità ambientale e la responsabilità sociale d'impresa assumeranno presumibilmente un'importanza sempre maggiore ora che i consumatori stanno abbandonando i modelli di consumo indiscriminato del passato.**

Altri valori, come la sostenibilità ambientale e la responsabilità sociale d'impresa, assumeranno presumibilmente un'importanza sempre maggiore ora che i consumatori stanno abbandonando i modelli di consumo indiscriminato del passato e diventano più selettivi nell'operare le proprie scelte. Un numero crescente di aziende investe già nella conquista di credenziali verdi che, con i gruppi di attivisti determinati a puntare i riflettori sui principali trasgressori, sono diventate un parametro di misurazione della performance d'impresa sempre più importante. Nel frattempo, le conseguenze della crescente opposizione allo sfruttamento degli animali da pelliccia vengono avvertite pesantemente dal già tormentato settore dei beni di lusso.

Simili cambiamenti non possono non influenzare i *buyer* industriali. L'attenzione costante e pervasiva per la gestione dei costi porterà all'adozione sempre più diffusa di pratiche d'acquisto professionali – come per esempio le *reverse auction*, o aste inverse, e il ricorso a servizi di approvvigionamento specializzati forniti da terzi – e a livelli sempre maggiori di sensibilità al prezzo in tutti i settori. Il perdurare della difficoltà di accesso al credito per le aziende di tutti i tipi potrebbe inoltre far crescere l'interesse per nuovi modelli di proprietà, soppiantando – per esempio – la proprietà diretta con i modelli di pagamento a consumo “pay-per-use”.

Per esempio, sono sempre più numerose le compagnie aeree che hanno scelto di percorrere la strada della logistica prestazionale – basata sull'approccio alla proprietà dei motori per aereo “Power by the Hour” elaborato da Rolls-Royce – che promette un costo fisso per ore di volo del motore per tutta la durata del contratto. Dal canto loro, i governi degli Stati Uniti e della Gran Bretagna stanno stipulando contratti per velivoli militari e altre apparecchiature basati sulla disponibilità, lasciando ai costruttori il compito di fornire pezzi di ricambio e altri servizi *on demand*.

Anche le aziende di una vasta gamma di settori cercheranno di individuare

opportunità di condivisione di costi e rischi degli investimenti di capitale creando *joint* venture terze che permettano a concorrenti diretti di condividere un'infrastruttura comune e un costo più basso. Questo già avviene nel settore dell'editoria dei quotidiani e della telefonia mobile, dove reti e infrastrutture comuni sono ormai la norma.

Fornitori terzi di servizi quali fatturazione e riscossione, che ora servono più concorrenti appartenenti allo stesso settore, assumeranno anch'essi una sempre maggiore importanza. Mentre da un lato le aziende sono alla ricerca di soluzioni per ridurre i costi, dall'altro i fornitori terzi sono chiamati ad ampliare la propria offerta includendovi vendita, servizio assistenza e infrastruttura IT, permettendo così di liberare risorse di liquidità e lasciando alle imprese la possibilità di concentrarsi sui propri principali punti di forza.

### **La risorsa dei consumatori emergenti**

La recessione e il periodo che la seguirà avranno un impatto diverso per tutti i paesi e le regioni. Le economie dei paesi occidentali sviluppati, impegnate a tener testa alle conseguenze del tracollo dei mercati finanziari, faranno probabilmente registrare una crescita più lenta per un lungo periodo. Per quanto riguarda i mercati emergenti, invece, sebbene il rallentamento della domanda globale ne abbia frenato l'espansione, la crescita costante del ceto medio in particolare in India, Brasile, Sudafrica, Cina e in altre economie in via di sviluppo costituirà un'importante fonte di nuova domanda per le multinazionali.

Per esempio, quest'anno le vendite al dettaglio in Cina sono rimaste molto più sostenute rispetto a quelle di altre grandi economie; a spendere in modo importante non sono solo le città tradizionali a rapido sviluppo raggruppate intorno al delta dello Yangtze e del Fiume delle Perle, ma anche città dell'entroterra e a più basso profilo: in tutte, il crescente ceto medio cinese continua a spendere.

## Nuovo panorama competitivo

In seguito alla congiuntura economica negativa, interi settori soffriranno e forse verranno trasformati in modo permanente. Come potrebbe cambiare il rapporto di potere fra acquirenti e fornitori? Chi saranno i nuovi concorrenti, e come cambieranno le regole del gioco?

### Alterazione degli equilibri di potere nella catena del valore

In molti settori, gli squilibri fra domanda e offerta, dovuti alla tendenza a sottoinvestire durante la recessione, creeranno una situazione di volatilità dei prezzi con la ripresa della domanda. La World Steel Association, l'associazione mondiale che riunisce le società siderurgiche, prevede per esempio un calo globale della domanda di acciaio del 15% nel 2009, trascinata da una contrazione superiore al 25% in Europa e Nord America.

Tali picchi non saranno limitati ai settori delle materie prime. I comparti delle costruzioni navali e della costruzione di aeromobili rappresentano solo due dei settori in cui un rallentamento della domanda e una conseguente riduzione della capacità produttiva potrebbe creare delle carenze e spingere i prezzi al rialzo nel medio termine. Nel primo trimestre del 2009, Airbus, la divisione aerospaziale commerciale di EADS, si è aggiudicata soltanto otto nuovi ordini netti (dopo le disdette), rispetto ai 395 nuovi ordini netti dello stesso periodo del 2008. Sebbene debba ancora consegnare una quantità consistente di ordini arretrati, Airbus ha annunciato di recente un lieve rallentamento della produzione verso la fine dell'anno e ha previsto ulteriori riduzioni per il futuro.

Lo spettro del fallimento che incombe sui fornitori potrebbe indurre i clienti a valle a rilevarne la società allo scopo di garantirsi l'accesso a risorse limitate o difficilmente replicabili. La fusione di più fornitori o il loro fallimento possono creare ulteriori problemi per i clienti, alterando gli equilibri di potere e annullando regole consolidate e contratti.

Nell'ambito dei suoi piani di ristrutturazione, per esempio, il gruppo Chrysler sta annullando i contratti con 800 dei 3200 concessionari presenti negli Stati Uniti, mentre la General Motors Corp. ha annunciato l'intenzione di rescindere i contratti di franchising con 1100 concessionari degli USA. In tempi migliori, questi provvedimenti avrebbero comportato cospicui indennizzi. Quando GM annunciò la chiusura della divisione Oldsmobile nel 2000, infatti, dovette versare più di 1 miliardo di dollari ai concessionari a titolo di risarcimento.

Guardando invece a valle, un peggioramento della situazione finanziaria dei clienti si ripercuoterà in risalita sulla supply chain, trascinando società per altro sane in mezzo a difficoltà da cui molte non riusciranno a riprendersi. I produttori di componenti elettronici, per esempio, hanno già avvertito l'impatto della contrazione della domanda di elettronica di consumo, e una situazione simile si è delineata più in alto nella catena per i costruttori del settore automotive. Nel comparto dell'editoria, il crollo del fatturato da pubblicità ha accelerato il declino della redditività per quotidiani e riviste, portando molti sull'orlo dell'insolvenza.

### Nuovi concorrenti

I fallimenti e le difficoltà finanziarie cambieranno la fisionomia di molti settori. In alcuni casi comporteranno una riduzione della capacità, con un potenziale miglioramento del rendimento per le aziende che restano sul mercato. Tuttavia, la capacità può anche semplicemente cambiare mani, spesso a prezzi stracciati che consentono ai nuovi entranti di competere partendo da una base di costi molto inferiore.

Nel frattempo, opportunità di acquisizione a prezzi interessanti probabilmente attireranno nuovi investitori nei mercati occidentali. Numerose multinazionali dei mercati emergenti hanno già dato prova dell'intenzione di sfruttare le fusioni e acquisizioni come base per espandere la propria presenza sui mercati più redditizi dei Paesi sviluppati.

La cinese Sichuan Tengzhong Heavy Industrial Machinery Co., per esempio, è prossima a concludere l'acquisizione del marchio Hummer di General Motors, specializzato nella produzione di SUV di grandi dimensioni e pick-up, mentre Industrial and Commercial Bank of China è in procinto di acquisire il 70% della filiale canadese di Bank of East Asia, conquistando così un prezioso avamposto nel mercato canadese.

Anche gli investitori in titoli di società in crisi attuano un meccanismo di riciclaggio di società sofferenti. Aziende statunitensi come Apollo Investment Corporation, Oaktree Capital Management e Centerbridge, per esempio, possono acquisire delle società per una frazione del loro valore precedente, spesso per 20 - 30 centesimi per dollaro, per poi riportarle sul mercato con profitto.

Si attende un'accelerazione della tendenza alle fusioni in molti comparti, in particolare nel settore delle costruzioni, dell'energia, nel settore bancario e retail, in quanto la congiuntura negativa costringe le aziende a stringere alleanze per sopravvivere, e il valore fortemente depresso degli asset rende l'affare più interessante per le società più forti. Anche questo cambierà le regole del gioco per gli attuali player, consentendo alle aziende più grandi di realizzare economie di scala e offrire ai clienti vantaggi che i player più piccoli non possono neanche immaginare di proporre.

## Nuove regole

Una maggiore regolamentazione sarà parte integrante della nuova realtà per molti comparti, in quanto i governi desiderano svolgere un ruolo più attivo nella gestione di settori chiave come quello bancario, dell'edilizia abitativa, della produzione e della sanità. Si va dunque dalla proposta delle cosiddette norme *cap-and-trade* finalizzate a controllare le emissioni industriali dei gas a effetto serra a iniziative orientate a un settore specifico come le misure di abbattimento dell'anidride carbonica per le industrie automobilistiche dell'Europa occidentale e degli Stati Uniti. Il risultato finale sarà costi aggiuntivi e nuovi vincoli in relazione a quello che le aziende possono e non possono fare.

Guardando agli aspetti positivi, la continua progressione verso l'armonizzazione degli standard regolatori globali in settori così variegati come quello dell'automotive (controllo delle emissioni e sicurezza) e delle telecomunicazioni dovrebbe contribuire a ridurre i costi per i protagonisti presenti a livello globale.

## Volatilità cronica

Le fluttuazioni dei tassi di cambio continueranno fin tanto che i governi cercheranno di reperire ingenti fondi per finanziare salvataggi economici. I prezzi di una vasta gamma di materie prime, e di servizi quali spedizioni e trasporti, non smetteranno di oscillare finché il mercato non troverà un equilibrio stabile fra domanda e offerta.

Gli investitori resteranno cauti anche mentre le economie riemergono dalla congiuntura negativa, e questo contribuirà a generare una maggiore volatilità, con il risultato che le reazioni a variazioni dei principali indicatori economici saranno ancora più rapide ed estreme e l'andamento dei mercati azionari si manterrà instabile.

## Prospettive di crescita

Gli euforici giorni del contante disponibile e del credito facile sembrano già un ricordo lontano. In che modo le imprese sosterranno la propria capacità di investire in crescita e come sceglieranno dove e come crescere?

La capacità di investire in crescita e la scelta di dove e come crescere amplierà il divario fra vincenti e perdenti.

Le organizzazioni potrebbero aver bisogno di prendere in considerazione strutture di capitale differenti e trovare nuova liquidità per finanziare innovazioni, nuova capacità, miglioramento delle competenze, espansione geografica o acquisizioni. I manager dovranno anche rivedere piani e prospettive di crescita organica per adattarli alla nuova realtà dei clienti.

Al di là di queste questioni fondamentali, i dirigenti dovranno esaminare attentamente il proprio portafoglio di prodotti e servizi, chiedendosi se sono ancora adeguati alle mutate esigenze dei clienti e alle nuove dinamiche concorrenziali. Questa analisi potrebbe rivelare lacune che vanno colmate, o anche opportunità di abbandonare rami d'azienda che non contribuiscono allo slancio strategico di fondo dell'impresa o non soddisfano i requisiti minimi di performance. Potendo disporre di una quantità inferiore di denaro da investire, le aziende dovranno fare scelte difficili su come distribuire la spesa fra mercati emergenti o sviluppati e fra crescita organica e operazioni di fusione e acquisizione.

La capacità di investire in crescita e la scelta di dove e come crescere contribuirà ad ampliare il divario fra vincenti e perdenti del futuro. Le aziende vincenti continueranno a investire in ricerca e sviluppo anche durante la congiuntura negativa, terranno a disposizione del denaro per approfittare di opportunità di fusione/acquisizione a prezzi stracciati, risponderanno alle mutate esigenze dei clienti con nuove proposte innovative e conquisteranno per tempo posizioni ben salde nei mercati emergenti. Questi investimenti apporteranno enormi vantaggi a queste aziende, sospingendole verso performance ancora migliori una volta uscite dalla recessione.

In futuro le imprese di settori ad alta intensità di capitale come quello delle telecomunicazioni, delle attrezzature industriali e delle risorse naturali, che non di-

spongono di credito sufficiente o di tasche molto profonde, dovranno contare su un patrimonio netto più costoso per finanziare la crescita. La caduta drammatica del valore dei fondi pensionistici graverà non poco sulle aziende con una forte presenza di persone prossime alla pensione e ne limiterà la capacità di investire in nuova crescita.

Per citare un esempio molto eloquente, l'operatore di telecomunicazioni britannico BT Group ha annunciato in maggio che dovrà quasi raddoppiare la somma versata per il programma di pensionamento, da 280 milioni di sterline nel 2008 a 525 milioni di sterline, per ciascuno dei prossimi tre anni, a causa di un ammanco previsto di 4 miliardi di sterline nel suo fondo pensione. Questi versamenti assorbiranno quasi un quarto del cash flow disponibile della società previsto per quel periodo.

Per raccogliere denaro e rimborsare i debiti, alcune imprese dovranno svendere delle attività, creando opportunità per protagonisti del settore più solidi dal punto di vista finanziario. L'attività generale di fusioni e acquisizioni dovrebbe intensificarsi verso la fine del 2009 e accelerare nel 2010 quando le valutazioni delle aziende si stabilizzeranno e i concorrenti finanziariamente solidi faranno le loro mosse per approfittare del ridotto valore degli asset.

Già nel 2009 hanno fatto parlare di sé un paio di operazioni commerciali degne di nota: in gennaio, Pfizer ha annunciato l'intenzione di acquisire Wyeth per 68 miliardi di dollari, mentre in giugno Fiat ha acquisito gli asset principali di Chrysler nell'ambito di un accordo in cui il governo USA ha fatto da intermediario.

In seguito a questi e altri cambiamenti, la leva finanziaria media per tutte le aziende si ridurrà, mentre i tassi di crescita positivi dei mercati emergenti continueranno ad attirare investimenti a discapito delle economie sviluppate a crescita più lenta.

## Nuovi modelli di business

Le nuove sfide richiedono nuovi modi di operare. In che modo le aziende si adatteranno alla nuova realtà competitiva e cosa comporterà questo cambiamento per i modelli, la governance e le competenze aziendali?

Questi marcati cambiamenti nel comportamento dei clienti, l'ambiente competitivo e le prospettive di crescita avranno un impatto rilevante in due aree fondamentali: modalità operative delle aziende e utilizzo del talento a tutti i livelli dell'organizzazione. Di conseguenza, le aziende dovranno acquisire nuove capacità e ripensare le attività da intraprendere, e dove.

In una realtà in cui i finanziamenti esterni continuano a scarseggiare, le imprese dovranno prendere in considerazione nuovi modi per conservare il denaro. Outsourcing e delocalizzazione cresceranno probabilmente in modo significativo a fronte della tendenza delle aziende a cercare modi per trarre vantaggio dalle differenze in termini di costo del lavoro e attingere all'elevata efficienza operativa degli specialisti del settore. A riprova di ciò, una recente inchiesta condotta presso multinazionali britanniche ha rivelato che più dell'80% di esse sta valutando l'ipotesi di trasferire all'estero nei prossimi cinque anni almeno una delle funzioni di business principali, con l'obiettivo di tagliare i costi.

A mano a mano che le aziende si espandono in tutto il mondo, diventerà sempre più importante sfruttare in modo più efficace la forza delle proprie dimensioni, sia in attività di back-office, quali la gestione delle risorse umane, l'amministrazione e gli acquisti, e in applicazioni di front-office, quali la progettazione del packaging, l'analisi di marketing, la pubblicità e l'attività promozionale. Aniché duplicare competenze di difficile reperimento in ciascuna regione, i centri globali di eccellenza, potenziati dalle tecnologie informatiche, consentiranno ai protagonisti più avanzati del settore di fornire prestazioni di livello mondiale a tutte le aree geografiche.

Altri fattori influenzeranno la scelta dei modelli di business. Il numero crescente di accordi internazionali darà vita a nuove

sfide in termini di integrazione di culture diverse, di clienti e di ambienti competitivi. Questo vale in particolare per le aziende con un piede nei mercati dei Paesi sviluppati e un altro nei mercati emergenti. Più in generale, con l'espansione delle aziende a livello internazionale, la necessità di far leva sulle dimensioni globali, personalizzando al tempo stesso sia l'offerta che la governance per adeguarle alle esigenze di mercati molto diversi fra loro, richiederà strutture, processi e competenze rinnovate.

La tecnologia continuerà a trasformare il modo di fare business, facilitando una maggiore mobilità e la distribuzione geografica delle attività. Una crescente carenza di competenze nell'Occidente e la relativa abbondanza delle stesse competenze in Paesi emergenti come India e Cina indurrà le aziende a delocalizzare attività sempre più sofisticate, inclusi importanti segmenti della catena del valore della funzione di ricerca e sviluppo.

### Migliore gestione del rischio

La congiuntura negativa farà nascere l'esigenza di nuove competenze nella gestione del rischio e rispetto delle normative. Per esempio, per evitare il ripetersi dell'ultima crisi, le banche dovranno definire politiche di governance più robuste e obiettive per quanto riguarda il rischio. Due banche spagnole, BBVA e Banco Santander, hanno aperto la via costituendo dei comitati di rischio, comprendenti una forte rappresentanza di dirigenti non esecutivi, cui è affidato il compito di esaminare le nuove richieste di prestito e discutere i rischi più consistenti. Molti osservatori hanno attribuito a questo processo il fatto che alle due istituzioni sia stata in larga misura risparmiata la ricaduta delle strette creditizie.

Con il perdurare della situazione di volatilità, sempre più aziende di un numero sempre maggiore di settori dovranno

adottare strategie di copertura e stoccaggio per una serie di materie prime, allo scopo di gestire questi rischi e proteggere i profitti futuri. E garantirsi l'accesso a risorse limitate assumerà una sempre maggiore importanza quando la crescita riprenderà.

Per citare un esempio delle nuove strategie di copertura, Cina, Corea del Sud e Stati

del Golfo – paesi con sovrabbondanza di capitale, ma capacità agricola insufficiente per coprire le loro esigenze – stanno acquistando o affittando terreni agricoli all'estero. Questo li protegge da una futura volatilità dei prezzi e, aspetto ancor più importante, garantisce la sicurezza dell'approvvigionamento di cibo in un mondo in cui la minaccia dei divieti di esportazione da parte dei paesi produttori è diventata molto più concreta.

## Valorizzazione dei talenti

L'ambiente in rapida evoluzione ha posto nuove sfide alla leadership aziendale e in termini di valorizzazione dei talenti. In che modo devono adattarsi i leader per creare una maggiore capacità di reazione a fronte di una elevata volatilità? Come si possono coltivare i talenti più critici durante la congiuntura negativa, e come si ricreano le competenze perse quando la crescita riprende?

L'adattamento ai cambiamenti indotti dalla crisi imporrà alle aziende di cambiare agilmente direzione a seconda delle esigenze del momento, abbandonando piani e mentalità ormai superate e riorientando gli sforzi verso aree nuove e più promettenti. In quest'ottica, la qualità della leadership sarà più importante che mai per determinare la sopravvivenza di un'organizzazione. La congiuntura economica imporrà alla dirigenza di effettuare scelte difficili e spesso dolorose: quanto tagliare e cosa mantenere, dove investire le limitate risorse di crescita, quali mercati o attività abbandonare, come guidare con fiducia i team attraverso il cambiamento?

I consigli di amministrazione aziendali dovrebbero sostituire i leader deboli che non riescono a fare le scelte giuste o a elaborare una visione che le loro organizzazioni trovino convincente. Nelle aziende in cui la dirigenza sta facendo un buon lavoro, invece, probabilmente verrà chiesto ad alcuni CEO o gruppi di dirigenti prossimi alla pensione di restare un po' più a lungo per guidare l'organizzazione fuori dal guado.

Questo potrebbe creare difficoltà alla nuova generazione di dirigenti, che potrebbero voler perseguire nuove opportunità in modo da avere maggiori possibilità di promozione ai vertici. La pianificazione della successione in tali situazioni deve

quindi tener conto di un potenziale buco in corrispondenza delle posizioni senior più critiche, appena sotto al CEO.

Dopo la congiuntura economica negativa la corsa ai talenti riprenderà slancio in quanto le aziende, ansiose di risollevarsi, si daranno da fare per reclutare le competenze necessarie e ricostituire la capacità persa a causa della recessione. La sfida porrà particolari difficoltà nei settori in cui le competenze specialistiche sono state perse – il settore finanziario, per esempio – in alcuni casi in modo permanente, in quanto i lavoratori sono andati via o hanno cambiato mansioni.

Nell'Europa occidentale e in Giappone una forza lavoro che invecchia ha aggravato la carenza di competenze, costringendo i governi a considerare la possibilità di favorire l'immigrazione o di ricorrere all'outsourcing. Un altro problema ormai molto sentito in queste regioni è la fuga dei talenti. La Germania, per esempio, sta perdendo un numero crescente di professionisti qualificati e di lavoratori. Nel 2008, più di 3.000 medici hanno lasciato il paese, portando il numero di medici tedeschi che lavorano all'estero a quasi 20.000 unità.

### Il ritorno dei baby boomer

Un fenomeno che la congiuntura economica ha portato con sé è stato il ritorno dei baby boomer nella forza lavoro. Fra il



## Lecture di approfondimento

"Creating an agile organization,"

*Outlook*, ottobre 2009

"Outsourcing: A new value proposition,"

*Outlook*, ottobre 2009

"India: The innovation advantage,"

*Outlook*, ottobre 2009

"How to make the most of the

Great Consumer Trade Down,"

*Outlook*, giugno 2009

"How to organize for new realities,"

*Outlook*, giugno 2009

"Does your company have an IT generation gap?" *Outlook*, gennaio 2009

"China rising," *Outlook*, maggio 2008

"A bold new look for global sourcing,"

*Outlook*, settembre 2007

"Why winning the wallets of China's

consumers is harder than you think,"

*Outlook*, settembre 2007

dicembre 2007 e il maggio 2009, negli Stati Uniti sono andati persi 5,7 milioni di posti di lavoro, portando la percentuale totale dei disoccupati all'8,9%, il livello più alto degli ultimi 25 anni. Eppure, fra il dicembre 2007 e il dicembre 2008, il numero di americani di 55 anni o più presenti fra le fila della forza lavoro è cresciuto di oltre 870.000 unità.

A fronte di piani pensione più esigui e di aspettative di prepensionamento ridimensionate, un numero sempre maggiore di baby boomer ha deciso di restare nella forza lavoro. La ripresa della crescita potrebbe spingere molte di queste persone a lasciare il posto di lavoro, aggravando così la situazione di penuria delle competenze in alcuni settori.

Le aziende che reclutano talenti di altissimo livello durante la congiuntura negativa possono conquistare dei vantaggi sul lungo periodo. Avendo meno opportunità a disposizione, infatti, i nuovi laureati ampliano il raggio d'azione della loro ricerca di lavoro. Quando alla fine del 2008 nella City di Londra le assunzioni precipitarono, alcune aziende che tradizionalmente avevano difficoltà ad attirare i laureati migliori videro un'opportunità. Aldi, catena di supermercati discount, ha registrato un aumento del 280% delle domande di lavoro e ha incrementato il proprio target di assunzioni del 50% per approfittare delle condizioni eccezionali del mercato delle assunzioni.

Sul lungo periodo, anche se il settore finanziario riconquista un po' del suo prestigio e riesce ad accaparrarsi alcuni di questi giovani ambiziosi e pieni di talento, datori di lavoro come Aldi saranno in una posizione migliore per proporsi nei campus delle università facendo leva proprio su questi ex-allievi.

La possibilità di diventare un datore di lavoro dalle indiscutibili attrattive dipenderà dalla capacità di preparare una proposta di valore per i dipendenti che attirano l'interesse delle giovani generazioni. Nel 2008, McDonald's è diventato uno dei primi datori di lavoro britannici autorizzati a rilasciare propri certificati di formazione

riconosciuti a livello nazionale. La società ha cominciato a offrire corsi di base in gestione della turnazione che equivalgono ai certificati A-level (un certificato di formazione generica di livello avanzato) rilasciati nel Regno Unito. Al corso si sono iscritte più di 2.500 persone, incluse svariate centinaia di laureati desiderosi di intraprendere questo corso di formazione pratica.

Le aziende dovranno anche studiare nuovi modelli di impiego per attrarre e trattenere i giovani lavoratori più brillanti, che spesso, a proposito di carriera e lavoro, hanno punti di vista diversi dai loro genitori. Una ricerca ha rivelato che molti dei cosiddetti figli del millennio (i nati fra il 1980 e il 2000), per esempio, sentono fortemente l'esigenza di raggiungere un equilibrio fra vita e lavoro; di conseguenza potrebbero optare per strutture di lavoro più flessibili e benefit diversi da quelli tipicamente offerti. Una ricerca di Accenture, per esempio, ha dimostrato che i figli del millennio vogliono poter usare tecnologia di consumo (smartphone, lettori MP3), applicazioni di social networking e software open source anche sul posto di lavoro.

### Ricchi e poveri

La penuria di talenti verrà avvertita più fortemente a livello delle posizioni di knowledge worker qualificati, istruiti ed esperti. In determinati settori, tuttavia, il passaggio di mano del potere economico potrebbe comportare la perdita permanente di posti di lavoro.

Al giugno 2009, più del 25% di tutti i posti di lavoro persi negli Stati Uniti dall'inizio della recessione era concentrato nel settore manifatturiero. Molti di questi erano presso costruttori di automobili e fornitori correlati. Senza incentivi del governo e altre forme di intervento, molti di questi lavori potrebbero essere trasferiti in sedi a costo inferiore, creando la minaccia di una disoccupazione su larga scala e a lungo termine in quei comparti.

Le differenze in termini di contributi, produttività e stipendio fra knowledge worker altamente qualificati, istruiti ed esperti

e una schiera in rapida espansione di lavoratori disponibili ma prevalentemente non qualificati potrebbe dare origine a una situazione di conflittualità sindacale. Questa, a sua volta, potrebbe indurre i governi a intervenire, per esempio, con norme che limitano il trattamento differenziale dei dipendenti.

Infine, i paesi dove il costo del lavoro è estremamente basso, come Laos, Cambogia e varie regioni dell'Africa, saranno oggetto di notevole interesse da parte delle aziende e registreranno significativi livelli di crescita quando le multinazionali si troveranno a gestire i costi della manodopera alla ripresa dell'economia globale.

La congiuntura economica negativa ha già accelerato importanti cambiamenti nel comportamento degli acquirenti, nella struttura industriale e nelle dinamiche competitive e ha aperto un divario fra vincenti e perdenti che probabilmente crescerà in modo significativo. L'opportunità di successo al momento della ripresa dipenderà dalla capacità della leadership di precorrere e reagire a questi cambiamenti e a quelli che verranno, e di operare scelte oculate, spesso molto difficili su come e dove investire, come strutturare le attività e come preservare e ricostituire le competenze chiave quando la fase di crescita riprenderà.

## L'autrice

**Caroline Firstbrook** è managing director di Accenture Strategy in Europa, Medio Oriente, Africa e America Latina. Ha una lunga esperienza in strategie di fusioni e acquisizioni e valutazione dei target, negoziazione di fusioni, strategie di posizionamento per la privatizzazione e di ingresso in nuovi mercati in un'ampia gamma di settori. Oltre alla sua esperienza di consulente, ha trascorso cinque anni da imprenditrice, avviando e poi vendendo Easychem, un negozio online di forniture agricole, ed è stata partner della società biotecnologica Syngenta, alla ricerca di nuove opportunità nel settore. L'autrice vive a Londra.

[caroline.firstbrook@accenture.com](mailto:caroline.firstbrook@accenture.com)

*Outlook* è pubblicato da Accenture.

© 2009 Accenture.

Tutti i diritti riservati.

Le opinioni e i punti di vista in questo articolo non vanno considerati come consigli professionali rivolti al vostro business.

Accenture, il suo logo e High Performance Delivered sono trademark di Accenture.

L'uso di marchi appartenenti a terzi non è un atto di proprietà da parte di Accenture, né intende suggerire o sottintendere un'associazione tra Accenture e i proprietari di tali marchi.

**Per maggiori informazioni, visitate**  
[www.accenture.it](http://www.accenture.it)