

Risorse umane. Le competenze di base restano immutate ma sul mercato aumentano il livello richiesto di preparazione e i risultati attesi

Così la crisi reinventa le professioni

Dai responsabili di produzione ai manager del marketing la parola d'ordine è «giocare in difesa»

Antonietta Demurtas

La crisi aguzza l'ingegno, dicono gli esperti, e in tempi difficili diventa una necessità. Soprattutto per quei professionisti il cui lavoro si misura ogni giorno con le dinamiche del mercato, che spesso chiede nuove competenze e più avanzati sistemi produttivi, insomma un altro modello di professionalità da studiare, provare e adottare. Cambiamenti che alcuni lavoratori hanno già messo in pratica e che nel 2010 potrebbero interessare molte più persone. Dal direttore generale al direttore marketing, passando per il caporegione della forza vendita sino ad arrivare al responsabile di produzione e al buyer, i diversi scenari che le aziende hanno dovuto affrontare hanno modificato skills e modi di agire. Anche nella libera professione sono altrettanti gli scenari in trasformazione: oggi un consulente o un ingegnere si confrontano con richieste diverse da soddisfare.

In molti casi il primo passo riguarda il proprio comportamento che diventa la chiave per gestire ogni situazione: per un direttore generale che in tempi di crisi deve fare un controllo attento del cash flow, «la capacità di comunicare e di fare coaching diventa essenziale - spiega Valter Lazzari, direttore dell'Mba della Sda Bocconi - gestire i rapporti personali richiede maggiore attenzione: se con i propri collaboratori il direttore deve fungere da mentore per spronarli, motivarli ma anche tranquillizzarli, al consiglio di amministrazione, che pretende risultati, il direttore deve comunicare le percezioni dell'azienda e far capire che cosa questa può fare e cosa no. Non è più il tempo di business plan a cinque anni. Keep your company safe è il motto del momento». Sapersi adattare, quindi, trovare soluzioni rapide e veloci perché «se dopo gli aiuti fiscali che i governi hanno dato alle aziende e che ora stanno finendo, l'economia non riesce ad autoalimentare la ripresa, tra qualche

mese potremmo trovarci di nuovo in difficoltà - avverte Lazzari - Le capacità richieste non sono, quindi, quelle da coltivare attraverso corsi dell'ultimo momento, ma devono essere innate».

Come su un banco di prova la crisi chiede di affrontare quelle situazioni per cui i direttori devono essere preparati: «Le professionalità rimangono le stesse - commenta Giovanni Fiori, professore di Economia aziendale dell'università Luiss Guido Carli - in questo momento si capisce solo chi sono i bravi e chi i meno bravi. Ora occorre gestire la macchina più che prendere nuove decisioni».

Per realizzare questi obiettivi gli organi di direzione si fanno aiutare sempre più da consulenti strategici: aiutare le aziende a razionalizzare il portafoglio, mettere in sicurezza le attività, capire quali opzioni strategiche l'impresa può seguire. Insomma se prima il direttore poteva disegnare nuovi scenari, cercare grandi opportunità, ora si deve occupare prima delle persone, senza correre rischi. Trovare soluzioni efficienti a costi molto contenuti per rigenerare il rapporto tra impresa e mercato è il primo obiettivo per un direttore di marketing. «Per questo oggi è richiesta una buona conoscenza su ciò che la tecnologia mette a disposizione, il fine è la co-creazione insieme al cliente del prodotto e dello spot», racconta Sandro Castaldo, direttore dell'area marketing della Sda Bocconi. Il cliente diventa un collaboratore part time dell'azienda e il direttore marketing impronta il suo lavoro sul Customer relationship management (Crm) dove la fidelizzazione dei compratori e l'attenzione verso i loro bisogni è cruciale. «Nel 2010 la capacità di trovare nuove forme di non conventional marketing come il guerrilla marketing o il viral marketing rappresenta una sfida per i manager - dice Castaldo -. Servono iniziative sorprendenti a basso costo, che vanno dal contattare in maniera originale il

cliente, al comunicare di più anche con il punto vendita e collaborare per creare nuove opportunità di marca e di prodotto». Conoscenza delle nuove tecnologie e attenzione particolare alla misurazione dei ritorni (roi marketing) diventano il pane quotidiano per un professionista. Per chi lavora nel marketing, la creatività non basta più, «deve essere coniugata con capacità analitiche», precisa Castaldo. Insomma, è necessario saper fare i conti. Abilità richiesta sempre più anche al capo area della forza vendita di un'azienda: «Oggi il problema è difendere il fatturato - continua il professore della Sda - per questo il capo area deve riuscire a fare di più con meno. A lui sono richieste nuove soft skills». Se ci sono poche risorse servono maggiori modalità creative. Dare più attenzione su quali clienti investire e su quali disinvestire, saper motivare i venditori che con il calo delle vendite si demoralizzano, farli comunicare tra loro, metterli in rete per aiutarli a capire il momento: «Oggi il manager deve evitare di registrare perdite del meno trenta per cento anziché aumenti del più cinque. Lo scenario è completamente diverso, si gioca in difesa e si motiva la squadra per non subire altri goal», spiega Castaldo. In questa situazione anche al consulente è richiesta maggiore concretezza, non solo idee ma progetti «che siano però realizzabili in tempi brevi».

A dover cambiare in maniera importante il proprio modo di lavorare è il buyer, «vero protagonista di questa crisi, deve tenere conto dei costi, soprattutto nella grande distribuzione», continua Castaldo. Oltre a saper controllare e ad essere un buon negoziatore, il buyer deve analizzare i mercati di fornitura e capire le esigenze del cliente finale. «Deve essere un buon pianificatore con capacità statistiche, sino ad oggi non richieste. Dal "buyer speculatore" diventa un "buyer orologio", che sa fare previsioni, compra il giusto tenendo basse le scorte e au-

mentando le rotazioni». Per individuare i prodotti giusti, quindi, sono necessarie competenze di marketing perché «se compra troppo poco ha mancate vendite, se compra troppo, vista l'inflazione così bassa, le scorte si svalutano velocemente e quindi perde», commenta Castaldo. Stesso discorso anche per il responsabile di produzione, che come il buyer si deve ingegnare per raggiungere una maggiore efficienza grazie a un'attenzione maniacale al ciclo produttivo.

«Crisi o non crisi, la sfida è la stessa da un paio d'anni. Il mercato dei servizi dell'ingegneria si sta globalizzando e i nostri ingegneri devono essere pronti ad affrontare nuove sfide». Per Federico Perotti, presidente del Consiglio di corso di studi in ingegneria civile del Politecnico di Milano servono più skills rispetto al passato, a partire da quelle biotecniche. «L'evoluzione del settore è stata molto marcata sia sui materiali sia sulle tecniche costruttive, di calcolo e progettazione», racconta. L'aspetto energetico ad esempio è diventato fondamentale così come l'esigenza di fare più esperienze a livello internazionale: «Servono nuovi network per collaborare e se sono internazionali la possibilità di ampliare il proprio portafoglio aumenta». Le competenze generali restano comunque le stesse. «La specializzazione è importante, ma in tempi di crisi ciò che conta è avere una solida preparazione di base».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



A pagina 2 e 3

Dai servizi finanziari all'industria otto storie che fotografano la trasformazione



Il lavoro che cambia

La recessione ha ridisegnato priorità e abitudini nelle aziende: qual è la vostra esperienza? Raccontatela sul nostro sito



www.ilsole24ore.com

IL RALLENTAMENTO

-7,9%

La produzione

L'indice destagionalizzato dell'attività industriale di novembre sale dello 0,2% sul mese e scende del 7,9% sull'anno, secondo i dati Istat. In ottobre la produzione era salita dello 0,7% ed era scesa dell'11,8% su base annua. Variazioni positive soprattutto per i prodotti farmaceutici (+4,3%) e per la chimica (+2,7%). Forte calo per la metallurgia (-17,9%), per i macchinari (-16,6%), per le apparecchiature elettriche (-13%)

8,3%

La disoccupazione

In novembre è stato registrato il tasso di disoccupazione più alto dalla primavera del 2004. Il tasso è salito all'8,3% dall'8,2% di ottobre. In Europa la disoccupazione è invece arrivata al 10%

26,5%

I giovani disoccupati

Il tasso di disoccupazione giovanile è superiore di tre volte quello complessivo ed è quello che preoccupa maggiormente i sindacati: in Italia un giovane su quattro, infatti, non lavora

389mila

I posti persi

In Italia nei primi undici mesi del 2009 sono stati persi 289mila posti di lavoro. Tra ottobre e novembre i posti persi sono stati 44mila

22 milioni

I lavoratori

Il tasso di occupazione in Italia è sceso al 57,1%. Questo significa che ci sono 22 milioni e 876mila occupati. Sono invece in cerca di un'occupazione 2,79 milioni di persone, in crescita dell'1,5%

918 milioni

Il record della cassa

Il 2009 per gli ammortizzatori sociali si è chiuso oltre i picchi raggiunti nei due decenni passati. Le ore autorizzate sono state infatti 918 milioni, contro i 223 milioni del 2008 (+311,4%). Il precedente record negativo era stato raggiunto nel 1984 con 816 milioni di ore

63%

Il tiraggio degli ammortizzatori

Nei primi undici mesi del 2009 l'effettivo uso della cassa integrazione è stato del 63% rispetto alle ore richieste. Le risorse usate per la cassa integrazione sono state di poco superiori ai 5 miliardi di euro

L'ANALISI

Fiori (Luiss): «Ora occorre saper gestire la macchina più che prendere decisioni»
 Lazzari (Bocconi): «Il motto è keep your company safe»

