

Què hem après de la COVID-19?

PERSONES

ECONOMIA

INNOVACIÓ

“És passatgera la felicitat de tots aquests que veus caminar amb arrogància”.

Sèneca (4 a. C. - Roma, 65 d. C.)

Alguns ho havien anunciat i gairebé ningú no els havia fet cas. La pandèmia del 2020 quedarà com un **exemple** que coses que semblen impossibles poden convertir-se en un malson real. I que el món és fonamentalment **complex**. I que ja no es poden resoldre els seus problemes sense tenir en compte moltes variables aparentment distants. I que no podem seguir funcionant només des del curt termini, perquè qui no es prepara, inverteix i aprèn amb **objectius de futur** pot veure com tot s'evapora sense poder-hi fer res. Pensar en el llarg termini importa.

Des del moment en què es va declarar el primer confinament dels ciutadans al març del 2020, vàrem començar a interessar-nos per destil·lar que n'anàvem aprenent tots plegats. Un equip de professionals de la **UPF-BSM** (Barcelona School of Management, de la Universitat Pompeu Fabra), de la consultora **Hunivers** i de l'**Institute of Next** vàrem començar a entrevistar empresaris i directius amb l'objectiu de determinar què n'aprenien.

Els focus d'interès eren principalment tres: què estava canviant en les **persones i equips** (formes de treballar, models de relació, problemes derivats de les noves situacions, etc.), com responien les empreses amb **accions innovadores** (canvis de models de negoci, ús de les tecnologies digitals, canvis en les cadenes de subministrament, etc.) i com canviava l'**economia de ciutadans i empreses** com a conseqüència de la crisi derivada de la pandèmia.

El resultat de les entrevistes es va anar documentant en forma d'unes “píndoles” **setmanals**, que es van distribuir als participants del projecte i finalment es van fer accessibles a tothom, a través de les **xarxes i espais digitals**, en tres idiomes: anglès, castellà i català estan disponibles aquí: <https://www.bsm.upf.edu/ca/noticies/el-que-hem-apresde-la-covid19>.

Els principals **aprenentatges del projecte** es poden classificar en tres grans temes (**persones, economia i innovació**) i en voldríem destacar alguns a continuació.

PERSONES

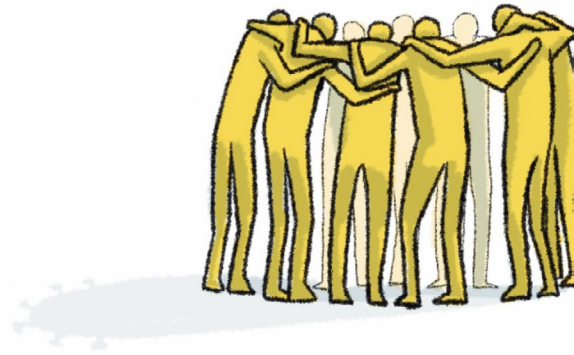
- Ha calgut deixar la reflexió per a quan sigui possible. Perquè hi ha moments, com ara, en què ha de predominar l'acció. Les organitzacions han d'OBRIR els lideratges a les persones més capacitades per donar respostes ràpides i eficaces per damunt d'altres consideracions.
- És quan arriben els moments del tot imprevisibles que se'ns trenquen les empreses, les famílies, les rutines i els esquemes en general. D'un dia per l'altre, ens veiem obligats a enfrontar-nos a nosaltres mateixos, és a dir, a les nostres EMOCIONS. La manera en què afrontem el dol i el dolor provocats per la crisi de la COVID-19, ens marcarà el camí per tirar endavant i sortir-ne reforçats.
- L'única forma de convidaure amb el CANVI GLOBAL instaurat per aquesta CRISI és canviant-nos a nosaltres mateixos des de dins. Això implica necessàriament fer un treball d'autèntica INTERIORITZACIÓ que ens ajudi a descobrir de debò QUI SOM, per què som on som, com podem ajudar els altres i com podem traçar a partir d'aquí el nostre pla.
- Els nostres companys de feina, amb independència dels seus càrrecs, ni seran rivals ni seran caps, sinó que esdevindran IGUALS, amb qui compartirem un tram del camí i alguns somnis, projectes i objectius. Els líders que encara veuen els altres com a obstacles que cal superar o peques que cal col·locar han passat a la història. Els líders que no es volen conèixer a si mateixos per conèixer adequadament el seu equip, han passat a la història. Els líders que no saben demanar ajuda han passat a la història.
- Com que no podem tornar allà on érem i tampoc girar-nos d'esquena a la realitat que vivim, estem obligats a convidaure amb aquest CANVI. Res no tornarà a ser com era. Tenim pocs referents i el futur és imprevisible. Ha arribat el moment de deixar-nos guiar pels nostres principis i avançar sense mirar enrere. Toca actuar per deixar que el canvi s'installi per sempre més. Qui no es mogui quedarà, senzillament, fora de joc.
- El lideratge FEMENÍ ha demostrat ser molt eficaç en la gestió de la pandèmia. Només hem de veure els resultats en els països gestionats i liderats per dones. Ara no és el moment de fer comparacions sinó de trobar els mecanismes que permetin que aquesta situació deixi de ser una novetat mediàtica i esdevingui normal. Analitzar els aspectes del lideratge femení que han estat diferencials i positius durant la gestió de la crisi pandèmica ens ha de permetre obtenir-ne aprenentatges per ajudar les organitzacions a comprendre que l'equilibri de gènere ens ajudarà a tots durant la recuperació i en el futur per construir un món millor.

ECONOMIA

- És necessari impulsar un **OPTIMISME CONSCIENT**, que és la tendència a veure i jutjar les coses pel seu cantó més favorable, però sense amagar-ne la part negativa. Es tracta de reconèixer que moltes coses han de millorar, però concentrar-se en allò en què podem influir.
- Esdevé fonamental la **COL-LABORACIÓ PÚBLICOPRIVADA**, que consisteix a arribar a acords a llarg termini entre l'administració pública i els agents privats, ja siguin empreses mercantils o entitats socials. Els països que funcionen millor i generen més benestar tenen sectors públics i privats molt potents i aposten molt per la col·laboració públicoprivada.
- No podem oblidar que l'objectiu final de l'economia és el **BENESTAR** de la població. Les crisis econòmiques són una caiguda important de l'activitat que provoca tancaments d'empreses i atur, i això enfonsa aquell objectiu de benestar. La causa més freqüent de les crisis és l'esclat d'una bombolla especulativa. En altres casos és un fet puntual, com ara un terratrèmol, una guerra o un virus. Les crisis econòmiques es repeteixen cada cinc o deu anys, tot i que aquests cicles poden tenir una durada molt variable. Cal disposar de mecanismes per afrontar les crisis que sorgeixen.
- Calen **EMPRESSES AMBIDEXTRES** que protegeixin els negocis actuals mentre aposten per noves línies de negoci, amb productes que satisfan noves necessitats o que donen millor resposta a les necessitats de sempre. En els moments difícils, si en lloc de retallar apostem per l'equip humà de l'empresa, els clients i les i altres parts interessades, podem aconseguir compromís consistent i a **LLARG TERMINI**.
- La caiguda de l'activitat econòmica significa menys consum i menys inversió, la qual cosa pot enfonsar les vendes i els resultats de la nostra empresa. Cal prestar atenció als moviments del sector, de la tecnologia i dels clients per **DESCOBRIR NOVES FONTS D'INGRESSOS**.

INNOVACIÓ

- La **CIÈNCIA** és un element crític. La complexitat creixent a la qual ens enfrontarem en els pròxims anys no es podrà resoldre a través de mers plans de contingència; serà impossible tenir en compte tot el que pot arribar a passar en un món global amb una quantitat creixent de connexions i interrelacions. Això donarà més rellevància al fet de disposar de capacitats científiques i tecnològiques que permetin donar respostes (ràpides) basades en l'anàlisi seriosa de les dades.
- Cal avançar cap a models més **FLEXIBLES** en la producció, posant més èmfasi en la recerca sistemàtica d'oportunitats emergents i donant-hi resposta ràpidament, de manera que puguem satisfer les noves necessitats amb noves respostes.
- Cal incrementar significativament la presència de les empreses catalanes (en especial, pimes) en les plataformes **DIGITALS** de comerç electrònic nacionals i internacionals. A escala internacional, el boom en **COMERÇ ELECTRÒNIC** ha accelerat uns cinc anys la "fugida" de la demanda de les botigues tradicionals cap a alternatives digitals.
- La feina important ara és fer-se les **PRE-GUNTES** correctes, que siguin profundes i transformadores, en lloc de centrar-nos a trobar respostes a les preguntes òbvies. El tipus de preguntes que hem de fer són el que podríem anomenar preguntes catalítiques, és a dir, preguntes que ens focalitzen en allò que realment importa i que, si explorem o resollem convenientment, ens duen a una "nova versió" de nosaltres mateixos.



Finalment, potser el principal aprenentatge ha descobrit de l'evidència que som vulnerables. I que les nostres accions han de venir des de la HUMILITAT. En efecte, hem redescobert que la humilitat és més necessària que mai. Però ja ho sabíem: quan s'analitzen els trets diferencials de les organitzacions que tenen èxit, ens trobem sovint amb una sorpresa, i és que les persones que les lideren no són arrogants. Al contrari, tenen un nivell d'humilitat considerable.

La COVID-19 ha impactant molt negativament la majoria de persones i organitzacions d'arreu del món, d'una manera o d'una altra. Per això, de cop i volta ens hem adonat que som molt més vulnerables del que crèiem. I que ens cal reconèixer les nostres limitacions.

Però hem de fer-ho des del que ja s'ha subratllat com a OPTIMISME CONSCIENT. La humilitat esdevé indispensable per preparar-nos millor pels futurs reptes que haurem d'afrontar en les pròximes dècades.

Oriol Amat, UPF-BSM
Esther Casademont, **Hunivers**
Alfons Cornella, **Institute of Next**

Gener del 2021

Número 1

LA CIÈNCIA ÉS EL
MILLOR PLA DE
CONTINGÈNCIA

Número 2

SENSE PERSONES
NO HI HA
RESPOTES

Número 3

OPTIMISME
CONSCIENT PER
TENIR UN IMPACTE
ÚTIL

Número 4

FLEXIBILITAT
INDUSTRIAL
D'AVANT
D'INÈRCIES
SISTEMÀTIQUES

Número 5

SENSE AUTOCO-
NEIXEMENT SE'NS
FARÀ MOLT MÉS
DIFÍCIL
TIRAR ENDAVANT

Número 6

NECESSITEM MÉS
COL·LABORACIÓ
PUBLICOPRIVADA

Número 7

L'ECONOMIA DE
L'AÏLLAMENT ESTI-
MULA EL COMERÇ
ELECTRÒNIC

Número 8

SENSE LA NOVA
MIRADA
IMPOSADA PER
LA COVID-19, LES
NOSTRES EMPRESES
ESTAN TOCADES
DE MORT

Número 9

L'ECONOMIA ÉS
CÍCLICA:
LES CRISIS
COMENCEN I
ACABEN

Número 10

ADAPTACIÓ
ACTIVA COM A
RESPOSTA A UNA
DEMANDA
TRANSFORMADA

Número 11

LA
PERMANÈNCIA
DEL CANVI

Número 12

APOSTAR PEL
CREIXEMENT
COM A
ALTERNATIVA A
LES RETALLADES

Número 13

PREGUNTES
CATALÍTIQUES
QUE CAL FER-SE PER
ACCELERAR LA
TRANSFORMACIÓ

Número 14

SENSE LA
MIRADA
FEMENINA EL
FUTUR SERÀ
IMPERFECTE

Número 15

ASSEGURAR LA
GENERACIÓ DE
VALOR
ECONÒMIC
AMB MÉS
INGRESSOS

Número 16

SOM MÉS
VULNERABLES:
LA HUMILITAT
ÉS MÉS
NECESSÀRIA
QUE MAI

NÚMERO 1:

La CIÈNCIA és el millor PLA de CONTINGÈNCIA



Cal repensar dràsticament el sistema de ciència i tecnologia del país, millorant-ne les inversions i els programes de manera que sigui una de les prioritats del sistema econòmic que ha d'emergir de l'actual situació.

En especial, cal millorar i augmentar la relació sistemàtica entre les empreses i els centres de recerca científica i tecnològica.

- La complexitat creixent a la qual ens enfrontarem en els pròxims anys no es podrà resoldre a través de mers plans de contingència; serà impossible tenir en compte tot el que pot arribar a passar en un món global amb una quantitat creixent de connexions i interrelacions.
- Això donarà més rellevància al fet de disposar de capacitats científiques i tecnològiques que permetin donar respostes (ràpides) basades en l'anàlisi seriosa de les dades, més enllà del domini, lamentablement molt habitual, de la pura opinàtica.
- La cursa pel desenvolupament de la vacuna, per exemple, confirma que qui tingui les capacitats científiques i tecnològiques adients pot donar una millor resposta als seus ciutadans i pot assolir oportunitats econòmiques de primer nivell a escala global.

- A més, la crisi sembla haver demostrat que podem esperar més col·laboració i complicitat entre els científics del món que entre els polítics.
- Cal construir oportunitats sobre els actius relacionals dels nostres científics amb la comunitat científica global.

Links:

4 ways science should transform after COVID-19 (WEF)



NÚMERO 2:

Sense PERSONES no hi ha Respostes



Hem de deixar la reflexió per a quan sigui possible. Hi ha moments, com ara, en els quals ha de predominar l'acció.

Les organitzacions hem d'obrir els lideratges a les persones més capacitades per donar respostes ràpides i eficaces per damunt d'altres consideracions.

- La imprevisibilitat a la qual estem abocats no es pot afrontar des de la calma. El temps de crisi no permet grans formulacions, discussions ni pèrdues de temps. No ens podem esperar que les preguntes siguin absolutament segures; és el moment del producte mínim viable.
- Les solucions no venen soles, sinó que són producte de les persones que treballen a l'organització, depenen de la seva motivació i del que se'ls permet aportar. La seva participació no s'improvisa, i tenir un model de lideratge basat en la consciència és l'únic que ens permetrà trobar respostes.
- Els temps d'espera o de baixa activitat que l'actual situació provoca els hem d'aprofitar per canviar les maneres de fer velles que impeixen que el lideratge vingui de les persones.
- També hem de tenir present que en els moments crítics el "silenci des de dalt" és molt negatiu. Els equips necessiten saber què passa i tenir informació concreta del que s'espera que facin. És molt desmotivador que se'n absentin per canals informals. Necessiten consignes clares i orientades a la urgència que la situació exigeix.
- És imprescindible una bona comunicació des de dalt per anul·lar les incerteses i guanyar en seguretat i apoderament.

Link: [Leading Your Team Through a Crisis](#)



NÚMERO 3:

OPTIMISME CONSCIENT

per a tenir un
impacte útil.



L'optimisme conscient és la tendència a veure i jutjar les coses pel seu cantó més favorable, però sense amagar-ne la part negativa.

Es tracta de reconèixer que moltes coses han de millorar, però concentrar-se en allò en què podem influir.

- Si pensem que l'ampolla està mig plena, reconeixem que també hi ha una part que està buida.
- L'actitud, sigui positiva o negativa, determina la resposta emocional a les circumstàncies de la vida. Molts estudis demostren que, especialment en entorns difícils, als optimistes els va millor, tant en temes professionals com de salut i d'altres àmbits.
- En els moments actuals hi ha qui es queda en la crítica dels altres i les lamentacions; no hi guanyaran gaire. En canvi, hi ha qui s'ha posat a fabricar mascaretes, gel, solucions per al teletreball, serveis per a la digitalització, etc., i a prendre mesures per millorar l'organització.
- Cal fugir dels catastrofistes, que creuen que el món s'enfonsa. Provoquen estrès, depressions i perjudiquen la salut.
- Tampoc ajuda la tendència de molts mitjans de comunicació a prioritzar i exagerar les notícies negatives, mentre que donen menys importància a les coses positives que passen. A cadascú li correspon decidir què prefereix llegir, escoltar o veure, en què pensa i de què parla.
- La vida és massa curta per desaproveitar les ocasions en què la podem gaudir.

Links:

Optimism and Its Impact on Mental and Physical Well-Being

L'ampolla mig buida de Gay de Liébana vs. la mig plena d'Oriol Amat



NÚMERO 4:

Flexibilitat industrial front a inèrcies sistemàtiques



Cal avançar cap a models més flexibles en la producció, posant més èmfasi en la recerca sistemàtica d'oportunitats emergents i donant-hi resposta ràpidament, de manera que puguem satisfer les noves necessitats amb noves respostes.

Les cadenes de subministrament actual supereficients, centrades principalment en el cost, estan basades en una demanda i un subministrament estables, condicions que la pandèmia ha demostrat que no estan assegurades.

- Els problemes experimentats per algunes empreses, especialment la indústria, amb l'alentiment o el trencament de les cadenes de subministrament internacionals ha generat una nova inquietud sobre la necessitat de repensar-les i, potser, anar cap a **cadena més locals** (a escala d'Europa). Cal, però, veure si la crisi ha generat suficient sentit d'urgència respecte a la necessitat del canvi.
- Una solució és el que s'anomena **cadena digital de subministrament** (*digital supply chains*), en què una empresa té mapificada tota la seva xarxa de subministraments, de forma que pot passar d'una alternativa a una altra ben ràpidament en el moment en què es produeixi una ruptura.
- Les dificultats en el subministrament també generen un interès creixent per la **fabricació digital** (*digital manufacturing*) i per la **fabricació flexible** o l'adaptació ràpida de cadenes de producció a noves necessitats puntuals (per exemple, canviar la cadena de producció de netejarparabrises per fabricar respiradors). No sabem, però, si aquest interès prosperarà prou per iniciar una transformació més seriosa dels models de fabricació.
- Per a algunes empreses la realitat és que en cinc mesos han pogut introduir canvis que en condicions normals haurien trigat més d'un any a activar. La **gestió del dia a dia** s'ha accelerat, i d'aquí sorgeix la necessitat de repensar-la més àgilment.
- El que sí que s'ha après és que caldrà avançar cap a més flexibilitat, en general, i cap a models de presa de decisions basats en "escenaris líquids". I que davant de la incertesa més elevada que probablement viurem en el futur, caldrà posar el focus en l'eficiència i en la **cerca sistemàtica d'oportunitats**.

Links:

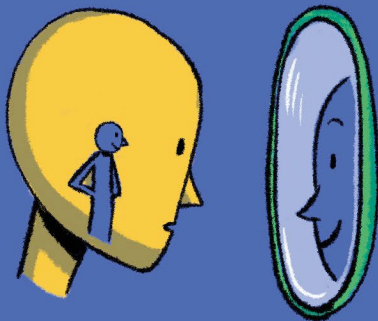
Digital Supply Chains

Industry 4.0 after Covid-19 / What is the Future for Industry 4.0 in the Post Covid-19 Paradigm



NÚMERO 5:

Sense AUTOconeixement se'ns farà molt més difícil tirar endavant



És quan arriben els moments del tot imprevisibles que se'ns trenquen les empreses, les famílies, les rutines i els esquemes en general. D'un dia per l'altre, ens veiem obligats a enfrontar-nos a nosaltres mateixos, és a dir, a les nostres EMOCIONS.

La manera en què afrontem el dol i el dolor provocats per la crisi de la COVID-19 ens marcarà el camí per tirar endavant i sortir-ne reforçats.

L'única forma de conviure amb el CANVI GLOBAL instaurat per aquesta CRISI és canviant-nos a nosaltres mateixos des de dins. Això implica necessàriament fer un treball d'autèntica INTERIORITZACIÓ que ens ajudi a descobrir de debò QUI SOM, per què som on som, com podem ajudar els altres i com podem traçar a partir d'aquí el nostre pla.

- Les possibilitats d'acció són moltes i tenim el deure de dissenyar-les JA. Aquesta crisi ens ha demostrat que les respostes únicament "reactives" tenen un recorregut massa curt, però aquesta immediatesa ja no ens serà d'utilitat a aquesta nova etapa. És imprescindible mirar MÉS ENLLÀ, però això que tenim tan clar en l'àmbit empresarial ho hem de portar també al terreny personal.
- Durant massa temps hem infravalorat aspectes de la nostra vida que ara veiem que són fonamentals per fer front a les crisis. Igual que necessitem l'oxigen que respirem, també necessitem cuidar aspectes tan elementals com els amics, la família, un PROJECTE VITAL que ens faci sentir realitzats com a PERSONES i l'aprenentatge permanent.
- Hem de tornar el VALOR a allò que realment el té.
- Si no prenem consciència de la nostra vulnerabilitat, difícilment podrem pair el fet que en pocs dies tot s'ha aturat i ja mai més res serà com abans.
- Ara sabem que sentir-nos vulnerables ens fa més forts perquè ens situa dins les nostres LÍMITS i, per tant, ens permet també trencar-los.
- Hem viscut emmirallats per coses, contextos, elements i situacions que són del tot prescindibles, o fins i tot, sobrers. No té cap sentit viure pendents de viatges, segones residències, aficions, falsos amics o visibilitat a les xarxes o mitjans de comunicació.
- És el moment de fer inventari per saber què necessitem, què volem, què hem d'anar a buscar i de què ens hem de desprendre.
- «Mai més SOLS» hauria de ser la nostra premissa de vida. Només quan ET CONEGUIS sabràs de què o de qui t'has d'enrotllar, però també descobriràs de què o de qui has de fugir.
- Només quan siguis VERITABLEMENT TU podràs ser d'utilitat als altres. I només quan siguis d'utilitat als altres la teva vida haurà assolit realment sentit.
- Per tant, necessitem autoconeixement per al creixement. Però no ho facis SOL. En comunitat s'hi arriba més reforçat.

Links:

Understanding the leader's 'identity mindtrap'

Covid has been a time for reflection and self-awareness



NÚMERO 6:

Necessitem més col·laboració PUBLICOPRIVADA



La col·laboració publicoprivada consisteix en acords a llarg termini entre l'administració pública i els agents privats, ja siguin empreses mercantils o entitats socials.

Els països que funcionen millor i generen més benestar tenen sectors públics i privats molt potents i aposten molt per la col·laboració publicoprivada.

- La col·laboració publicoprivada permet prestar serveis amb més qualitat o menys costos per a l'administració. Són situacions en què el sector privat disposa de mitjans (capital, coneixement, recursos humans...) que no té el sector públic.
- Trobem bons exemples de col·laboració en el camp de l'educació (escoles concertades), de la cultura (museus, gestió de centres cívics, etc.), de la sanitat (hospitals) i en molts altres àmbits.
- Tot i els avantatges, hi ha un corrent d'opinió que considera negatiu tot el que té a veure amb el sector privat.
- Molts no entenen que per enfortir l'estat del benestar i poder ampliar els pressupostos públics hem d'aconseguir un sector privat que generi riquesa i pagui impostos. És una mioopia similar a la que tenen els que consideren negatiu tot el que és públic.
- El pes que té la col·laboració publicoprivada en el PIB en el conjunt dels països de l'OCDE és del 14%. En els països que generen més riquesa i disposen d'un bon nivell d'estat del benestar el percentatge està molt per sobre de la mitjana. És el cas dels Països Baixos (21%), per exemple. A Espanya, aquest percentatge és del 10%.
- El sector públic ha de controlar bé que l'agent privat actuï de manera excel·lent i complint la legalitat.

Links: [OECD Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships](#)

[How will coronavirus affect public-private partnerships?](#)



NÚMERO 7:

L'ECONOMIA de L'AÏLLAMENT estimula el COMERÇ ELECTRÒNIC



Cal incrementar significativament la presència de les empreses catalanes (en especial, pimes) en les plataformes de comerç electrònic nacionals i internacionals.

A escala internacional, el boom del comerç electrònic ha accelerat uns cinc anys la “fugida” de la demanda de les botigues tradicionals cap a alternatives digitals. Mentre que es calcula que el negoci a les tradicionals caurà un 60% a Occident el 2020, el comerç electrònic s'espera que creixi un 20%.

- Un dels camps que han estat afectats més positivament per la pandèmia ha estat el del **comerç electrònic**. Per una banda, les empreses que ja hi donaven servei han augmentat les seves vendes, ja que, en alguns moments, eren l'única oferta accessible (per exemple, una ferreteria). Per l'altra, pimes que no ho havien ni considerat fins aleshores s'hi han incorporat (com ara restaurants que han passat a vendre menjar per endur).
- La plataforma xinesa AliExpress afirma que més de **2000 empreses espanyoles** s'hi van incorporar entre abril i juny del 2020. Així mateix, més de la meitat del total d'articles que empreses espanyoles venen a través d'Amazon correspon a pimes. Es tracta d'unes 8000 empreses, el 75% de les quals venen principalment a Europa. Segons Amazon, 350 d'aquestes empreses espanyoles van vendre per més d'un milió de dòlars el 2019.
- Algunes empreses han experimentat dificultats per **transformar les seves botigues físiques** en magatzems digitals. La idea consisteix a substituir les vendes físiques per virtuals aprofitant l'estoc ja existent. Aquest aprenentatge pot accelerar la transformació dels models de comerç cap a sistemes sense solució de continuïtat entre la part física i la digital; és a dir, substituint el *batch processing* pel *continuous replenishment*.
- La **logística** ha estat clau, en especial la capacitat d'alguns operadors (com Amazon) d'incrementar els seus efectius ràpidament, tot i que normalment a través de contractes

temporals (*gig workers*). Quan la logística no ha involucrat cadenes globals, ha funcionat amb eficàcia; per exemple, quan els productes eren locals.

- Les empreses *d-commerce* s'han convertit en **les noves utilitats**. Donen un servei que resulta imprescindible per a molts ciutadans i que contracten sovint.
- A escala global, el gran repte d'aquestes empreses consisteix a aconseguir donar un servei el mateix dia o, millor encara, a la mateixa hora (utilitzant sistemes avançat de predicció de la demanda, per exemple).
- Emergeix un nou model de comerç, en què la gent no va a comprar les coses, sinó que les coses que necessiten els hi arriben. El que alguns han anomenat *isolation economy* (**economia de l'aïllament**) es basa en el fet accelerat per la pandèmia que moltes persones viatjaran menys (el turisme serà molt més local, en un radi de 100-200 km de la residència habitual) i treballaran molt més des de casa, que es converteixen en oficina. En aquest esquema, el comerç electrònic sembla que només pot créixer.

Links:

La explosió del comerç electrònic

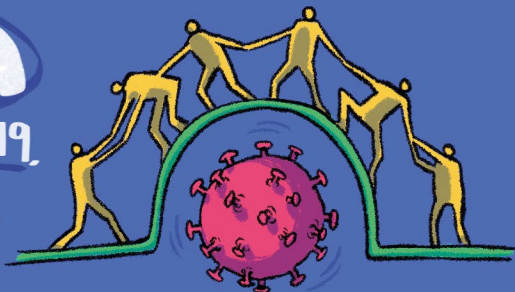


COVID-19 pandemic accelerated shift to e-commerce by 5 years



NÚMERO 8:

Sense la NOVA MIRADA imposada per la COVID-19, les nostres empreses estan tocades de mort



Els nostres companys de feina, amb independència dels seus càrrecs, ni seran rivals ni seran caps, sinó que esdevindran IGUALS, amb els qui compartirem un tram del camí i alguns somnis, projectes i objectius.

Els líders que encara veuen els altres com a obstacles que cal superar o peces que cal col·locar han passat a la història. Els líders que no es volen conèixer a si mateixos per conèixer adequadament el seu equip han passat a la història. Els líders que no saben demanar ajuda han passat a la història.

Hem entrat de ple a l'era de la INTERDEPENDÈNCIA. I ha vingut per quedar-s'hi.

- Els nous temps exigeixen **conrear les relacions** escoltant, reconeixent i arribant a acords que permetin avançar PLEGATS. És el moment de **buscar aliances, compartir propòsits i definir responsabilitats**, individuals i col·lectives, per compartir compromisos i camins.
- La interdependència implica **comunicació**, que vol dir posar en comú i compartir la identitat, el dia a dia i el projecte de l'empresa.
- El temps de les receptes i les bones intencions ha caducat. Cal dissenyar un estil comú, una manera de fer, un ADN que ens faci abandonar l'acompliment per passar al compromís.
- Aquesta crisi ens ha ensenyat que quan es permet que les persones s'organitzin per poder **continuar treballant d'acord amb les seves circumstàncies individuals** (fills petits, gent gran a càrrec...), **augmenten el seu benestar i les empreses la seva productivitat.**
- Cal crear **ambients de confiança** en què la informació, la cooperació, la creativitat i les emocions flueixin.
- Amb la **gestió de la por** també hem après a posar en marxa noves dinàmiques que ens han permès afrontar les noves exigències.
- Els **directius no tenim totes les solucions, ni ens cal tenir-les.** Escoltar els nostres i posar en marxa el que ens proposen ens dona la força per adaptar-nos de pressa als canvis sobtats imposats per la pandèmia. Sols mai ho podríem fer.

Links:

Declaration of interdependence: B Lab Global's Andrew Kassoy

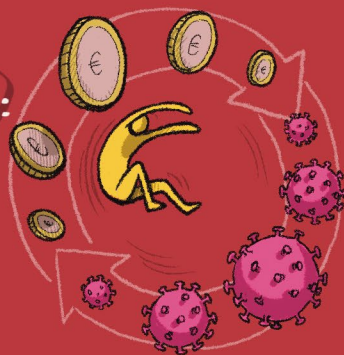
A Guide to Building a More Resilient Business

Leading into the Post-Covid Recovery



NÚMERO 9:

L'economia és cíclica: les crisis comencen i acaben



Una crisi econòmica és una caiguda important de l'activitat que provoca tancaments d'empreses i atur, i això enfonsa l'objectiu final de l'economia: el benestar de la població.

La causa més freqüent de les crisis és l'esclat d'una bombolla especulativa. En altres casos és un fet puntual, com ara un terratrèmol, una guerra o un virus.

Les crisis econòmiques es repeteixen cada cinc o deu anys, tot i que aquests cicles poden tenir una durada molt variable.

- En els darrers quatre segles, hi ha comptabilitzades gairebé un centenar de crisis.
- Enmig d'una crisi, la incertesa fa que les persones tinguin por, angoixa i desconfiança de tot.
- De cada crisi s'aprèn. El fracàs del 1929 va mostrar que els governs han de rescatar l'economia per evitar mals majors.
- La crisi del 2008 ens va ensenyar que l'actuació dels governs ha de ser molt ràpida per evitar danys molt difícils de recuperar.
- Quan esclata una crisi econòmica, cal actuar de manera ràpida i contundent rescatant l'economia. Per evitar mals majors cal que els governs subvencionin de manera immediata les empreses i persones més vulnerables. També cal que les ajudes de liquiditat (préstecs i avals) arribin ràpidament i sense massa burocràcia.
- José Luis Sampedro (1917-2013), economista i humanista, va dir això sobre la crisi del 2008: "Després d'aquesta crisi, el que tornarà a passar més d'hora que tard serà una altra crisi".
- Quan estem enmig d'una crisi, el pessimisme predominant fa que molts pensin que és la fi del món, però la història ens diu que les crisis s'acaben i sovint més això passa més aviat del que creïem.

Links:

[Understanding the Economic Shock of Coronavirus](#)

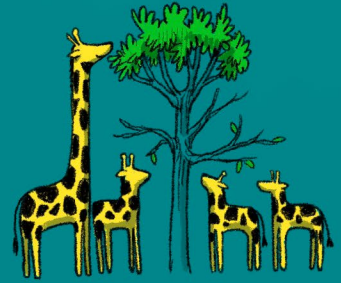
[El impacto del COVID-19 en la economía española](#)

[Impacte de la crisi sanitària de la Covid-19 sobre l'economia catalana. Escenaris de previsió 2020-2021](#)



NÚMERO 10:

Adaptació activa com a resposta a una demanda transformada



En un context en què moltes empreses lluiten per la supervivència, hi ha també empreses que s'hi han adaptat i estan aconseguint créixer.

Serà necessari recollir sistemàticament dades sobre aquests casos d'adaptació, per poder derivar-ne patrons que siguin útils per a pròximes crisis.

- Algunes empreses potser han tingut la sort de tenir encara que sigui un sol **producte que respon a les necessitats del moment**. Per exemple, s'han pràcticament doblat les vendes de ciclomotors (perquè hi ha por al contagi als transports públics), han augmentat les obres per a la **millora de les llars** (amb l'impacte consegüent a les empreses que subministren els materials necessaris, mobles o complements) i s'han incrementat molt notablement les vendes de material per fer **esport a casa** (com ara bicicletes estàtiques).
- Un altre exemple el trobem a les **joguines sexuals**, la demanda de les quals ha crescut lligada, potser, al nombre d'hores que la gent resta a casa. També podríem incloure aquí els **aeroports locals** que tenien poc ús i ara s'han convertit en estacionaments inesperats per a les aeronaus de moltes companyies que no poden volar.
- Per tant, disposar prèviament d'un catàleg de solucions per a les noves necessitats dels confinaments ajuda a multiplicar els comptes de resultats d'algunes empreses, ja siguin grans (per exemple, grans empreses de material esportiu) o noves iniciatives (*startups* que aporten solucions noves per a l'esport a casa). Diríem que eren al lloc adient en el moment adient. Aquí el repte pot haver estat més aviat trobar la manera de fer que el producte sigui accessible (per exemple, **passar de botigues físiques a digitals**), amb les exigències **logístiques** consegüents. També podem citar les empreses que ja tenien solucions per a la **formació en remot**, que han pogut resoldre amb rapidesa les necessitats d'empreses i també d'escoles que van haver de passar sobtadament a format *online*. Un altre exemple són els **restaurants** que han passat a vendre menjar per endur.
- Altres empreses veuen que qui ofería aquests productes o serveis gaudeix, de sobte, d'un tipus de **demanda diferent** (per exemple, **productes de neteja** o desinfecció i sistemes d'esterilització per garantir la protecció de les persones, o **ordinadors portàtils** per poder respondre millor a la necessitat sobtada

de teletreballar). Així doncs, per exemple, una empresa que fabrica túnels de rentatge de vehicles podria desenvolupar un sistema simplificat per **desinfectar ambulàncies**, i els hotels han generat una nova oferta centrada en el **coworking** (ara mateix) i el **coliving** (probablement en els pròxims mesos).

- Altres empreses han adaptat ràpidament el seu catàleg a una **demanda no efímera**, resultat de les noves regles del joc. Per exemple, empreses de **ventilació o aire condicionat** poden veure una oportunitat de negoci en la renovació més exigible dels filtres o en l'augment de l'interès de les empreses per una gestió "garantida" de la qualitat de l'aire.
- Finalment, hi ha creixements de negocis que són difícils d'explicar des de la lògica de les necessitats, i que tenen més a veure amb la psicologia derivada del confinament. Un bon exemple és que les vendes de **vinils** han superat per primera vegada a les de CD, potser a conseqüència del reviscolament de la nostàlgia en uns mesos d'interiorització dels sentiments. Un altre exemple és l'increment de les vendes *online* de **joies** per a una classe mitjana que necessita moments d'autoindulgència.

Tot i que l'efecte en general de la COVID-19 en els negocis hagi estat negatiu, també hi ha empreses que han sabut adaptar-se ràpidament per créixer i per aprendre.

Links:

Examples Of Pivoting Business During the Pandemic



19 businesses pivoting in response to COVID-19



NÚMERO 11:

La permanència del CANVI



Com que no podem tornar allà on érem i tampoc girar-nos d'esquena a la realitat que vivim, estem obligats a conviure amb aquest CANVI. Res no tornarà a ser com era. Tenim pocs referents i el futur és imprevisible.

Ha arribat el moment de deixar-nos guiar pels nostres principis i avançar sense mirar enrere. Toca actuar per deixar que el canvi s'instal·li per sempre més. Qui no es mogui quedarà, senzillament, fora de joc.

- Els líders que no es vegin amb força o capacitat per empènyer la nau han de fer un pas al costat i obrir les portes als recanvis.
- Liderar el canvi no és una qüestió d'edat sinó d'actitud. I les actituds, com els hàbits, són fruit de la voluntat.
- Qui no sàpiga com actuar ha de demanar AJUDA. El líder que "ho sap tot" JA és història.
- Les noves habilitats sorgides d'aquestes qüestions configuraran el treball del futur, i només qui les impulsi se'n sortirà.
- Cal estar molt atents a les demandes del mercat, de la societat i de les persones per orientar, gestionar i potenciar el canvi. Sense aquesta mirada seguirem ancorats al passat.
- Ens tocarà anar a batzegades. Després de la segona onada haurem de fer front al desgavell econòmic i a les reestructuracions sectorials, estatals i regionals.

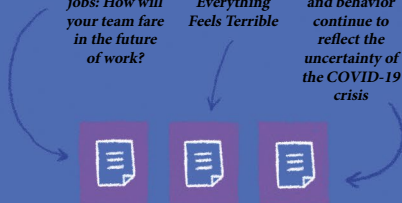
- Hem entrat de ple en la gestió de la incertesa i toca avançar, però ara sense xarxa de protecció.
- Llepar-se les ferides no aporta cap solució. No ens queixem del que facin o deixin de fer els polítics. Només nosaltres, els líders de les organitzacions, som els responsables de gestionar la situació amb contunència i serenitat.

Links:

Today's skills, tomorrow's jobs: How will your team fare in the future of work?

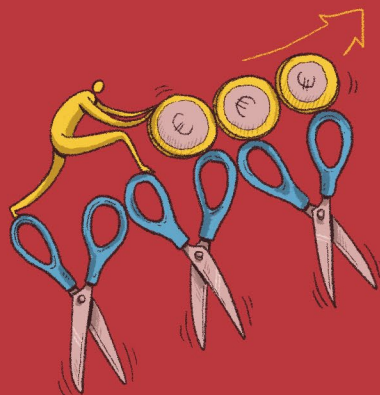
How to Thrive When Everything Feels Terrible

Consumer sentiment and behavior continue to reflect the uncertainty of the COVID-19 crisis



NÚMERO 12:

Apostar pel creixement com a alternativa a les retallades



Calen empreses ambidextres que protegeixin els negocis actuals mentre aposten per noves línies de negoci, amb productes que satisfan noves necessitats o que donen millor resposta a les necessitats de sempre.

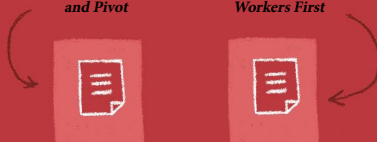
En els moments difícils, si en lloc de retallar apostem per l'equip humà de l'empresa, els clients i les altres parts interessades, podem aconseguir compromís consistent i a llarg termini.

- La COVID-19 i la revolució 4.0 acceleren canvis disruptius que són fonts d'oportunitats.
- Si tenim menys agilitat i creativitat que el nostre sector, no tenim futur.
- Si disposem de liquiditat que no necessitem en els pròxims anys, en una crisi és un bon moment per a les compres. Hi ha immobles i accions d'empreses sòlides i de sectors amb futur que baixen més enllà del que és raonable.
- Es poden fer bones adquisicions d'empreses per a potenciar el creixement. Les empreses exitoses es caracteritzen per fer les operacions de compra en anys de crisi.
- Tanmateix, no podem oblidar que cal protegir el negoci actual. Per això, cal millorar l'eficiència: es poden descobrir noves formes de funcionar més sostenibles (com ara el teletreball) i que redueixen costos.
- També podem reduir costos que fa anys que no veiem clars però que per evitar problemes seguïem assumint. Un exemple: Anheuser-Busch es gastava molts diners a ser patrocinador exclusiu dels Jocs Olímpics d'Hivern, però era una despesa que no tenia impacte en els seus clients, tot i que motivava els distribuïdors. Quan va esclatar la crisi del 2008, varen eliminar aquesta partida.
- Com deia Einstein el 1929, "les crisis porten progressos perquè la creativitat neix de l'angoixa". Durant els anys de crisis es creen moltes empreses que, en alguns casos, acaben sent molt exitoses.

Links:

The COVID Two-Step for Leaders: Protect and Pivot

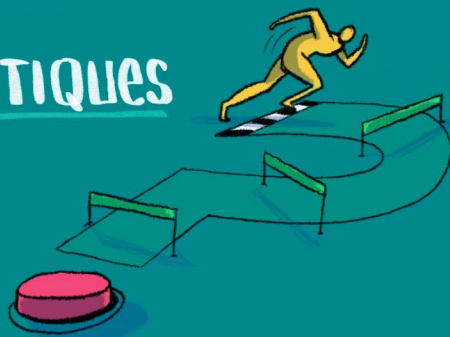
How Bob Chapman Built a \$2.4 Billion Company by Putting Workers First



NÚMERO 13:

PREGUNTES CATALÍTIQUES

que cal fer-se per
accelerar la
transformació



Els aprenentatges derivats de la COVID-19 que hem anat destil·lant en aquestes píndoles els hem d'usar per fer-nos les preguntes actives que portin a transformar la nostra empresa. Perquè la feina important ara és fer-se les preguntes correctes, que siguin profundes i transformadores, en lloc de centrar-nos a trobar respostes a les preguntes òbvies.

El tipus de preguntes que hem de fer són el que podríem anomenar preguntes catalítiques, és a dir, preguntes que ens focalitzen en allò que realment importa i que, si explorem o resollem convenientment, ens duen a una “nova versió” de nosaltres mateixos.

Aquestes són algunes de les **preguntes catalítiques** que la vostra empresa s'hauria de fer:

- Quins han de ser els nostres nous “**sensors**”, és a dir, els mecanismes (eines o mètodes) per identificar ràpidament què demana el mercat i poder respondre-hi de manera eficaç i ràpida?
- Com ho han fet els nostres principals **competidors** durant la pandèmia i què en podem aprendre?
- Quins dels nostres **actius** hem de potenciar i quins han demostrat que no aporten res diferencial a la nostra proposta de valor?
- Com augmentem el valor de la nostra proposta convertint-la en una millor solució per al client a partir de la incorporació de la **ciència i la tecnologia**? Com detectem quins són els millors socis per fer-ho?
- Quina ha de ser la nostra estratègia d'**innovació**? On trobem qui ens ajudarà a implementar una estratègia d'innovació que transformi el valor de les nostres propostes al mercat?
- Quin és el nostre grau de desenvolupament en **digitalització**? Com podem augmentar-lo? Fins a quin punt? Com de “digitals” hem de ser en dotze mesos?
- Com podem iniciar una estratègia efectiva d'**internacionalització**? Qui ens pot ajudar a definir-la? Quin percentatge de les nostres vendes han de procedir de l'estranger en els pròxims dotze mesos?
- Com estem injectant **tecnologies disruptives** en la nostra cadena de valor (processos) i en els seus resultats (productes)? Com incorporem la intel·ligència artificial a la nostra empresa?
- Com incorporem estructuralment la **sostenibilitat** a la nostra empresa (processos i productes)?

Links:

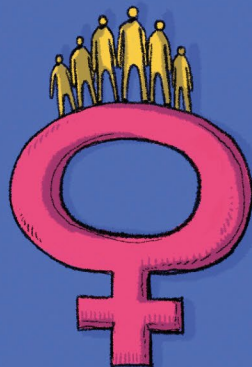
Digital transformation strategy: 10 questions to ask about yours now

CIOs: Ask 3 Questions Before Updating Strategy Post-Pandemic



NÚMERO 14:

Sense la mirada femenina el futur serà imperfecte



El lideratge femení ha demostrat ser molt eficaç en la gestió de la pandèmia. Només hem de veure els resultats en els països gestionats i liderats per dones. Ara no és el moment de fer comparacions sinó de trobar els mecanismes que permetin que aquesta situació deixi de ser una novetat mediàtica i esdevingui de normal.

Analitzar els aspectes del lideratge femení que han estat diferencials i positius durant la gestió de la crisi pandèmica ens ha de permetre obtenir-ne aprenentatges per ajudar les organitzacions a comprendre que l'equilibri de gènere ens ajudarà a tots durant la recuperació i en el futur per construir un món millor.

- “Superar la identificació del lideratge com una cosa preferentment masculina és necessari per avançar en una imprescindible redistribució del poder polític. Èxit de les primeres ministres ho posa de manifest” (María Solanas, Real Instituto Elcano).
- Un dels elements clau en la gestió de la crisi, sobretot en els moments de desconcert inicial, ha estat la claredat en l'explicació de la situació als col·laboradors. Les entrevistes que hem fet a dones directives ens porten a concloure que la claredat és una característica diferencial en la seva manera de liderar.
- Mostrar empatia cap a les persones que intervien en l'organització, els *stakeholders*, alhora que es basen les decisions no només en les necessitats internes sinó també en les de tota l'organització és un altre factor diferencial del quan hem d'aprendre.
- Gestionar de manera generosa i compassiva pensant no només en el curt termini sinó també en la continuïtat de l'empresa i en com es pot alleugerir el dolor de clients, proveïdors i col·laboradors és la base per un èxit amb garanties.
- L'orientació al canvi i la mirada optimista són dos altres factors que es repeteixen en les nostres converses amb dones directives. Parlar sempre del que cal fer però no posar-s'hi és inútil; les dones estan acostumades a fer les coses perquè no han tingut més remei que afrontar les situacions i oferir respostes en tots els àmbits de la vida.
- Moments com els que hem passat no necessiten protagonismes, sinó gent que faci la feina. Les dones estan acostumades a liderar des de l'ombra i per això saben distingir el que és important del que només és ego.

Links:

Leading the Fight Against the Pandemic: Does Gender 'Really' Matter?

Leading the Fight against the Pandemic: Does Gender really matter?

BizBarcelona 2020 | Lideratge femení per a moments incerts

La política exterior feminista de la ministra Margot Wallström



NÚMERO 15:

Assegurar la generació de valor econòmic amb més ingressos



La caiguda de l'activitat econòmica significa menys consum i menys inversió, la qual cosa pot enfonsar les vendes i els resultats de la nostra empresa.

Cal prestar atenció als moviments del sector, de la tecnologia i dels clients per descobrir noves fonts d'ingressos.

- Una manera d'augmentar els ingressos és oferir productes o serveis que satisfan necessitats relacionades amb la crisi sanitària (medicaments, màscares, gels, tests, respiradors, sistemes de protecció...).
- Podem explotar noves necessitats (teletreball, serveis online...) o nous hàbits de compra dels consumidors (com ara comprar per internet).
- En els pròxims anys augmentarà exponencialment la demanda de productes i serveis relacionats amb tendències emergents, per exemple la sostenibilitat i la responsabilitat social.
- Una altra mesura interessant és aprofitar les possibilitats que presenten les xarxes socials per millorar la comunicació, la promoció i la venda dels nostres productes.
- Si ja es disposa de bons serveis *online*, se'n pot potenciar la promoció per incrementar els ingressos.
- Cal revisar la política de preus i de descomptes i els sistemes de cobrament per adaptar-se a la situació dels clients. En moments de crisi hi ha més clients sensibles al preu.
- Podem augmentar les vendes donant garanties addicionals als clients, com ara la possibilitat de demanar una devolució si el producte o el servei no es pot consumir a causa de rebrotos de la COVID-19. Això els pot donar més confiança per comprar els nostres productes.

Links:

[Revenue growth management in the COVID-19 crisis](#)

[How COVID-19 Will Change the Way We Shop](#)



Durant el segon semestre del 2020, l'equip coordinat per Oriol Amat (UPF-BSM), Esther Casademont (Hunivers) i Alfons Cornella (Institute of Next) va entrevistar desenes d'empresaris i directius sobre què havien après arran de la crisi de la pandèmia de la COVID-19.

D'aquestes entrevistes se n'han derivat quinze "píndoles", d'una extensió d'una pàgina cadascuna, en què s'han sintetitzat els principals aprenentatges. Les píndoles estan disponibles en tres llengües (anglès, castellà i català) **aquí**.

Aprofitem aquest darrer missatge de la sèrie per agrair la participació dels entrevistats, així com la bona rebuda de la sèrie per part dels professionals que han rebut i llegit les píndoles cada setmana.

Esperem que siguin un bon aprenentatge per a tots i que derivin en una nova forma de pensar i fer. I, possiblement, que tots desenvolupem una actitud més humil.

Gràcies a totes i tots!

NÚMERO 16:

Som més vulnerables: **la HUMILITAT** és més necessària que mai



La COVID-19 està impactant molt negativament la majoria de persones i organitzacions.

Els diferents projectes de recerca per trobar una vacuna (i tractaments mèdics efectius) estan avançant molt ràpid, però encara no es veu la llum al final del túnel.

De cop i volta, ens hem adonat que som molt més vulnerables del que creïem. Hem de reconèixer les nostres limitacions, i la humilitat esdevé indispensable per preparar-nos millor pels futurs reptes que haurem d'afrontar.

- Quan s'analitzen els trets diferencials de les organitzacions que tenen èxit, ens trobem sovint amb una sorpresa: les persones que les lideren no són arrogants. Al contrari, tenen un nivell d'humilitat considerable.
- "És passatgera la felicitat de tots aquests que veus caminar amb arrogància". Sèneca (4 a. C. - Roma, 65 d. C.)
- La humilitat fomenta l'esforç, i l'èxit sempre va precedit de molt de treball.
- Aquestslíders exitosos, atès que són persones humils i amb una gran capacitat de treball, donen menys importància als béns materials i són poc ostentosos.
- La humilitat va acompanyada de l'empatia (és a dir, la capacitat de posar-se a la pell de l'altre) i afavoreix una millor relació amb tothom.
- La sacsejada que ha provocat la COVID-19 és una gran oportunitat per millorar com a persones i com a organitzacions. La humilitat ajuda a explorar i a innovar.
- Enmig d'una crisi podem caure en la temptació de l'egoisme i dels populismes, i hi ha el risc de tancar-nos en nosaltres mateixos. Però, precisament, és el moment de la cooperació i la solidaritat.

Links:

COVID-19: A Lesson in Humility and an Opportunity for Sagacity and Hope

Leadership in a COVID-19 World: The Power of Humility

Diriger et manager avec humilité pour lutter contre l'incertitude du Covid-19



