

“Post-Covid 19” ed evoluzione delle organizzazioni

Osservazioni emerse dal panel di manager intervistati

La realtà attuale, spesso convenzionalmente definita “post-Covid 19”, è caratterizzata da incertezza e segnali contraddittori che tenderanno a rimanere configurando uno scenario di cambiamento permanente nel quale, come sempre, sopravviveranno le organizzazioni con le migliori capacità di adattamento.

Nel mese di luglio 2020 Consulta4Value ha intervistato il Management di alcune realtà aziendali nazionali ed internazionali – dei settori telecomunicazioni, beni di largo consumo, servizi, trasporti e logistica - con la finalità di comprendere quale sia stato l'impatto del Covid 19 e quali siano gli orientamenti futuri e le caratteristiche delle organizzazioni che dovranno competere nello scenario che si è generato e del quale è difficile immaginare l'evoluzione.

Riportiamo di seguito le principali osservazioni emerse suddivise per i tre cluster di domande: impatto del Covid 19 sull'organizzazione, caratteristiche dell'organizzazione futura, approccio al cambiamento.

- **Impatti del Covid 19 sulle organizzazioni**

Con riferimento ai primi sei mesi del 2020 i settori esaminati denunciano cali di fatturato medi nell'ordine del 20 % con alcune eccezioni quali ad esempio il settore delle telecomunicazioni che non ha subito impatti particolari per la sua specificità di servizi in linea con le esigenze emerse durante il periodo di lockdown.

Molte aziende hanno fatto un rapido ricorso all' e-commerce come prima soluzione, anche se non tutte lo hanno affrontato in modo strutturato e consapevole.

Da segnalare - anche se limitate a settori specifici- le esperienze di alcune aziende di beni di largo consumo che sono state capaci di reagire rapidamente destinando parte della capacità produttiva alla produzione di mascherine o soluzioni igienizzanti.

Tranne alcuni casi, le organizzazioni indirizzeranno un **cambiamento strategico** riorientando le proprie attività coerentemente ad un cambio delle esigenze del **consumatore** facendo molto ricorso al **digitale** sia sul versante commerciale (es. e-commerce) che su quello interno per semplificazione dei processi e molto ricorso allo **smart-working** con modalità da vedere come stabilizzare in futuro.

Le priorità operative, al di là di una immediata attenzione a costi ed efficienza per compensare i cali di fatturato, sono per la maggior parte rivolte allo sviluppo in termini di nuovi prodotti e servizi, nuove modalità di relazione con il cliente, **revisione** del **modello** di **business** e spinta sull'innovazione nelle sue varie forme con particolare riferimento al digitale.

- **Caratteristiche dell'organizzazione futura**

Priorità strategiche: efficienza e contenimenti costi – a breve – crescita e sviluppo in una fase successiva. Pur nell'incertezza dell'attuale momento, prevale l'orientamento a definire una visione di lungo termine che consenta di adottare scelte strategiche responsabili, dare un senso all'inevitabile processo di cambiamento e mantenere elevato il livello di engagement.

In termini di *evoluzione dell'organizzazione* si evidenzia la decisa tendenza all'organizzazione per processi ma con ancora una buona presenza di cultura gerarchica che porta spesso a privilegiare l'accentramento decisionale anziché il decentramento e la responsabilizzazione.

Le *modalità di lavoro* passano da lavoro individuale a lavoro in team con marcato utilizzo dello smart-working come modalità prevalente, con una presenza nelle sedi operative limitata a specifici momenti e attività.

Il *focus*, primariamente orientato verso l'esterno per ovvi motivi di business, è rivolto anche all'interno per una necessaria attenzione a persone e organizzazione impegnate in uno straordinario momento di transizione.

Le *competenze richieste* per il futuro saranno competenze digitali hard (Social, Mobile, Analytics, Cloud, Artificial Intelligence, Industry 4.0, software gestionali, cybersecurity) ma abbinata a competenze soft e trasversali (es. Problem Solving, Creatività, Leadership, Emotional Intelligence) sempre più richieste dalla situazione attuale e dalle logiche di evoluzione.

Lo sviluppo di una *cultura* allineata a digital transformation trova una parte degli intervistati già in fase avanzata mentre circa il 50% sta valutando l'opportunità di adottare un approccio strutturato che, partendo dalla misurazione del possesso delle digital skills e stato del digital mindset, definisca specifici percorsi di formazione coerenti alle logiche di evoluzione dei processi organizzativi.

In sintesi: un'organizzazione focalizzata sul **cliente, digitale, agile** e adattabile al contesto grazie alla sintonia sviluppata tra persone impegnate nella realizzazione di una Visione condivisa.

Come sempre, la vera sfida sarà quella di guidare l'evoluzione culturale in questa direzione.

- **Approccio al cambiamento**

Tra i fattori che portano al successo un progetto di cambiamento il consenso unanime va a "*chiara definizione della Vision*" e "*sponsorship del vertice aziendale*".

Molto rilevanti i temi di *comunicazione* e coinvolgimento ed anche la chiarezza di responsabilità e metodo strutturato d'approccio.

In sintesi: nell'opinione degli intervistati, per continuare a competere nel mercato post-Covid 19 le organizzazioni dovranno:

- 1) Rivedere il proprio **modello di business** allineandolo alle mutate esigenze del **cliente**
- 2) Rivedere conseguentemente il proprio modello organizzativo **semplificando i processi** e facendo ricorso a soluzioni digitali in modo estensivo sia per quanto concerne il servizio al cliente che per quanto riguarda le attività interne. Lo sviluppo di una **cultura** allineata alla **digital transformation** con competenze digitali hard e soft sarà una delle principali sfide alle quali dare risposta.
- 3) Indirizzare efficacemente il processo di cambiamento sviluppando e diffondendo la **Visione** del futuro e guidando le persone con modalità - sostanzialmente diverse rispetto al passato - in linea con esigenze di lavoro in **team, smart-working** e convivenza con l'incertezza.

Un processo di evoluzione che richiede una **Governance** efficace formata da Leader responsabili in grado di guidare dando l'esempio, coinvolgendo e mobilitando le persone con modalità nuove e coerenti con le caratteristiche della nuova organizzazione.