



Reagire, progettando il cambiamento

Risorse qualificate e coerenza decisionale sono i fattori chiave per affrontare il mondo nuovo

Cahier a cura di GEA - Consulenti di Direzione

di Marco Chinello

Dall'emergenza alla convivenza con le nuove condizioni

Nei mesi scorsi, l'emergenza sanitaria e le conseguenti restrizioni alle attività economiche e sociali hanno imposto alle imprese profondi cambiamenti. Le aziende rimaste operative hanno dovuto riorganizzarsi in corsa, con azioni riconducibili all'igienizzazione degli ambienti, al distanziamento tra le persone e al maggiore ricorso allo smart working.

Ora, grazie al maggiore tempo a disposizione e alla maggiore disponibilità di dispositivi sanitari e attrezzature, tali azioni vengono via via migliorate ed estese a tutti i settori di attività, con il procedere della riapertura.

Partendo dall'osservazione di questa progressiva "messa a punto" degli interventi della prima ora, intendiamo esporre alcune riflessioni relative al successivo passaggio – molto delicato – che dal superamento dell'emergenza porta alla fase della convivenza con le nuove condizioni.

Cambiamenti duraturi

La diffusione dell'epidemia ha determinato cambiamenti di portata solo pochi mesi fa inimmaginabile. Anche una volta ristabilita la piena libertà di movimento delle persone, i vincoli di igienizzazione e di distanziamento sociale continueranno ad avere un fortissimo impatto sulla propensione a viaggiare, sui modelli di acquisto e di consumo, sulle modalità di comunicazione e di fruizione di servizi di ogni tipo: trasporti, sanità, istruzione, turismo, spettacoli e intrattenimento. Inoltre, gli economisti sono concordi nel prevedere che la risalita dalla profonda crisi economica in corso sarà lenta, con forti conseguenze sulla disoccupazione e sul potere d'acquisto, che potranno essere solo in parte mitigate dalle politiche pubbliche.

L'*Economist* del 2 maggio scorso parla di "90% economy" per riassumere in un titolo il mondo che verrà. Secondo la rivista, oltre che ridimensionato, il sistema economico che ci aspetta sarà più fragile, meno aperto agli scambi internazionali, più socialmente iniquo e rischierà – proprio quando di innovazione ci sarebbe un gran bisogno – di essere anche meno innovativo, a seguito delle ridotte interazioni interpersonali e alla maggiore difficoltà che le aziende incontreranno nel formare le nuove generazioni di manager.

Il dovere di prendere decisioni

Una volta superata la fase della messa in sicurezza operativa, il mondo delle imprese è chiamato quindi a riflettere su cambiamenti di ben più ampia portata e di più lungo periodo. Ogni azienda ha il dovere, oggi più che mai, di mettersi in discussione, per giungere a ripensare i propri processi, la propria organizzazione del lavoro, talvolta anche il proprio modello di business. Può essere

necessario per sopravvivere, oppure soltanto per affrontare con maggiore successo il nuovo mondo che si va delineando.

Rispetto alla fase dell'emergenza, si prospettano ora decisioni meno ovvie, specifiche per settore: difficilmente, in questo contesto del tutto nuovo, le future soluzioni strategiche e organizzative saranno mutuabili da altre esperienze, o potranno essere ricercate applicando modelli o linee guida di carattere generale.

Tuttavia, sarà ancora necessario agire molto rapidamente: si potrà cominciare a misurare il tempo in settimane e non più in giorni ma, data l'ampiezza e la complessità dei temi da affrontare, il livello di urgenza resta molto alto.

Un compito arduo

Come sempre, quando il contesto cambia molto, e molto velocemente, per le singole imprese si profilano sia minacce, sia opportunità. Anche laddove è evidente l'impatto negativo della crisi, è indispensabile fare in modo che lo sia il meno possibile, rivedendo l'offerta e il proprio posizionamento, sperimentando nuove soluzioni e modi di operare.

Imprenditori e manager hanno nei prossimi mesi un compito difficile da svolgere, per il bene delle proprie aziende e, indirettamente, per contribuire ad una migliore situazione economica e sociale complessiva.

Il compito è arduo. Da un lato occorre decidere rapidamente azioni concrete, dall'altro, in linea di principio, occorrerebbe mettere in discussione tutte le aree della gestione di impresa: la gestione finanziaria, il marketing e la comunicazione, le politiche commerciali, il livello di servizio, l'ampiezza della gamma dei prodotti/servizi offerti, le politiche di acquisto e approvvigionamento, le scelte di localizzazione dei siti produttivi e dei centri distributivi, i livelli di automazione in produzione e nella logistica, le scelte infrastrutturali e di architettura IT, le politiche di gestione del personale (tema a sua volta molto ampio: organizzazione dei turni e degli orari di lavoro, intensità e modalità di gestione dello smart working, modelli di terzizzazione, criteri e processi di selezione e formazione).

Due criticità comuni

L'arduo lavoro sopra descritto, in sostanza, non è altro che l'insieme di tutte le attività che le imprese svolgono abitualmente, attraverso un sistema articolato di compiti continuativi e di iniziative progettuali distribuite nel tempo, sotto la guida dei diversi livelli dell'organizzazione, tra loro coordinati.

L'eccezionalità della situazione attuale consiste nella necessità di affrontare molti temi contemporaneamente e con poco tempo a disposizione, garantendo l'adozione di una comune prospettiva strategica e una forte propensione al cambiamento e all'innovazione.

La contemporaneità di tanti fronti di lavoro e i tempi brevi generano una prima diffusa criticità, ovvero la manca di risorse manageriali qualificate, necessarie per condurre tutti i fronti progettuali aperti con un adeguato livello di esperienza e mantenere allo stesso tempo il presidio sull'operatività.

L'alto livello di complessità, la portata dei possibili cambiamenti e – di nuovo – i tempi brevi a disposizione determinano una seconda comune criticità, ovvero il rischio di un presidio insufficiente sulla coerenza complessiva delle decisioni.

Progettare il cambiamento, riducendo i rischi

Garantire sufficienti risorse manageriali

La mancanza di risorse manageriali può essere risolta in due modi:

- inserendo nuove risorse interne;
- avvalendosi di un supporto esterno, ricorrendo a servizi di consulenza.

L'opzione esterna è la scelta più comune quando, per l'azienda, risulterebbe troppo oneroso dotarsi di competenze o di risorse aggiuntive, per di più se necessarie per un periodo di tempo limitato. Rientrano in questa casistica la maggior parte degli incarichi di consulenza e ovviamente anche noi di GEA offriamo questo tipo di servizi, per le aree di nostra competenza.

L'opzione interna viene in genere preferita per iniziative progettuali che, una volta concluse, daranno vita naturalmente a nuove attività continuative; oppure quando un progetto rappresenta anche l'occasione per attrarre e formare nuovi manager.

Attraverso i molti anni di attività, in GEA abbiamo consolidato pratiche professionali volte a superare la netta distinzione tra i due approcci: è per noi molto frequente collaborare con aziende che preferiscono l'opzione interna, ma che allo stesso tempo intendono integrare le proprie risorse e competenze con contributi esterni di elevata esperienza.

In questi casi, i consulenti GEA entrano a far parte di un gruppo di lavoro aziendale e lavorano, a fianco dei referenti interni, allo sviluppo delle attività progettuali. Oltre a mettere a disposizione la propria esperienza e il proprio know-how, svolgono in genere la parte più rilevante delle attività di analisi e documentazione. In questo modo, le risorse interne hanno più tempo a disposizione per mantenere i propri ruoli operativi, senza rinunciare alla possibilità di maturare l'esperienza progettuale. In GEA riteniamo questa nostra modalità di lavoro un tratto distintivo, che consente all'azienda cliente di trarre il maggiore valore dai servizi professionali. Lavorando in questo modo, avviene uno scambio reciproco di esperienze e di competenze e il progetto è vissuto dalle risorse aziendali coinvolte anche come un'esperienza formativa.

Presidiare la coerenza complessiva, senza ritardare le decisioni

Come detto, in un momento di forte discontinuità, con numerose iniziative progettuali da attivare in parallelo, garantire la coerenza decisionale e il coordinamento complessivo è di estrema importanza.

Per minimizzare i rischi, la prima attività da compiere è la definizione di chiari indirizzi strategici.

Se la redazione iniziale di un vero e proprio piano a medio termine richiede troppo tempo, in rapporto alla situazione esterna e al livello di urgenza, conviene inizialmente limitarsi ad una semplice stesura formale di un insieme di linee guida, chiare e sufficientemente sintetiche.

Se ben fatte e ben ragionate, tali linee guida saranno sufficienti per garantire la coerenza delle decisioni all'interno dei primi fronti progettuali, quelli da aprire con la massima urgenza.

Successivamente, si potrà ritornare su tali linee guida per arricchirle, articularle maggiormente, corredarle di analisi economico-finanziarie. In questo modo si disporrà di elementi sufficienti per avviare lo sviluppo di un secondo insieme di fronti progettuali.

Il percorso potrà infine essere ripetuto un'ultima volta, arricchendo ulteriormente le linee guida fino a farle confluire in un tradizionale piano a medio termine, necessario nel caso in cui le decisioni progettuali rimanenti, pur essendo meno urgenti, siano ritenute importanti e non ovvie.

In sintesi, per conciliare la rapidità di intervento con la coerenza complessiva delle decisioni, in luogo del classico approccio sequenziale:

- piano a medio termine → elenco progetti → attribuzione priorità → pianificazione e realizzazione

si propone un approccio *iterativo*, che proceda per livelli di dettaglio via via crescenti:

- linee guida → def. progetti alta priorità → piano d'azione, realizzazione;
- linee guida arricchite → def. progetti media priorità → piano d'azione, realizzazione;
- piano a medio termine → elenco progetti → pianificazione e integrazione di quanto già realizzato.

A partire dal 1965, GEA ha affiancato generazioni di imprenditori e di manager nell'attività di gestione d'impresa, maturando una forte competenza in particolare per questo tipo di attività manageriali, lungo la linea di confine tra la pianificazione strategica e il project management.

Sul piano dei contenuti strategici, i nostri professionisti più esperti possono rappresentare per la Direzione un elemento di confronto, utile per la definizione delle linee guida e la scelta delle iniziative prioritarie.

Sul piano della conduzione e realizzazione dei progetti, GEA può essere chiamata ad affiancare le risorse interne nello svolgimento dei lavori, identificando rischi e criticità, contribuendo a superare gli snodi decisionali e a garantire la coerenza con le linee strategiche; il contributo di GEA può inoltre alleggerire il carico di lavoro che grava sulle prime linee dell'organizzazione, riducendo i tempi di realizzazione.

GEA ha il piacere di condividere riflessioni ed esperienze basate sul lavoro che sta svolgendo in questi momenti di criticità tramite la casella di posta elettronica covid19@gea.it.

Marco Chinello, è senior partner di GEA, si occupa di Logistica e Supply Chain Management, in particolare nel settore dei beni di consumo.