Sopravvivere e competere dopo il Covid-19: sfide e opportunità per le imprese

SCRITTO DA **GIORGIO MERLI** IL **17 APRILE, 2020** . PUBBLICATO IN CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO.

La crisi pandemica ha avuto un effetto devastante sul Prodotto interno lordo di tutto il mondo e d'ora in poi **ci saranno grandi cambiamenti nel modo di fare business (*shut-in-economy*)**. La maggior parte di tali cambiamenti era già, di fatto, in divenire, ma il nuovo scenario impone una forte accelerazione degli stessi.

Più che un'evoluzione sarà necessario un aumento a scalino (un *quantum leap*, un *breakthrough*). Ciò significa che non si può cercare di interpretare quanto è successo, e sta succedendo, 'con gli occhi del passato', ma occorre, invece, immaginarci già nel nuovo previsto scenario competitivo in cui ci troveremo presto catapultati.

Preso atto dei problemi incontrati durante l'evento pandemico, la prima cosa a cui pensare è individuare che cosa fare per meglio gestirli in una prossima possibile occasione simile. Ma, al contempo, poiché **buona parte dei nuovi comportamenti di acquisto – forzati dall'evento pandemico – si consolideranno d'ora in poi come normali**, occorre attivare al più presto anche le nuove modalità di fare business per sopravvivere e meglio competere nella nuova realtà.

Per quanto riguarda i problemi, si tratta innanzitutto di **rivedere le filiere produttive per limitare i rischi di rottura** delle catene di alimentazione e l'aumento delle flessibilità delle stesse (probabilmente anche facendo *re-shoring* di alcune attività prima delocalizzate). Ma occorre anche **ri-organizzare in Smart working** tutto quanto sarà possibile gestire in remoto.

Con le attuali configurazioni logistiche e gestionali, **persino le aziende che hanno avuto maggiori richieste dal mercato** (come le imprese farmaceutico-sanitarie) **non hanno potuto conservare i loro livelli di business**, o comunque non sono riuscite ad aumentarli, come sarebbe stato possibile e utile per tutta la comunità.

Ecommerce e servitizzazione come leva competitiva

Nel periodo pandemico **l'ecommerce si è comunque affermato come strumento fondamentale per fare business**. Le aziende che ne facevano già un discreto uso sono riuscite a continuare a fornire prodotti e servizi meglio delle altre e quelle che di fatto operavano già totalmente – o quasi – in tale modalità hanno addirittura vistosamente aumentato i loro fatturati.

L'ecommerce rappresenta il punto di entrata per le evoluzioni che le aziende devono realizzare per competere nel prossimo futuro. **Le transazioni digitalizzate diventeranno la normalità**, sostituendo con velocità superiore al previsto le precedenti modalità. Infatti, nuovi segmenti di popolazione-clienti-persone, forzati dal *lockdown,* hanno improvvisamente imparato a usare i canali digitali e i pagamenti elettronici.

Questo sviluppo improvviso proietta le aziende direttamente nel nuovo scenario, dove, oltre che sull'ecommerce, **le imprese dovranno competere facendo leva su altri vantaggi competitivi**. Tra di essi si possono citare **la capacità di offerta di prodotti 'servitizzati'** (cioè venduti attraverso un servizio che

consenta di fruirne senza doverli acquistare) e la messa a disposizione di **prodotti-servizi 'pro-sumerizzati'** (cioè con la possibilità da parte del cliente di auto-prepararsi quanto da lui desiderato).

A questo riguardo, sono già abbastanza diffuse **modalità con cui il cliente (in via digitale) può auto-consegnarsi, auto-personalizzarsi ed eventualmente auto-prodursi** (anche in 3D), o addirittura auto-ingegnerizzarsi e auto-progettarsi i prodotti desiderati. Il tutto avvalendosi delle facility dell'azienda, che in tal caso mette a disposizione del cliente il servizio per autogestirsi tali attività.

Massima attenzione alla sicurezza informatica

Per far fronte a tali nuove logiche di business, **le aziende dovranno, innanzitutto, rivedere fortemente il loro portafoglio di prodotti-servizi**. Per farlo dovranno anche fare un maggiore ricorso all'**Intelligenza Artificiale***.* Questa, oltre a essere usata per gestire in modo più reattivo e proattivo i rischi della propria Supply chain*,* **fornirà un aiuto fondamentale per cogliere i segnali deboli di prossimi cambiamenti** nel suo mercato e negli ecosistemi generali di contesto (geo-politico, sociale, economico, finanziario, ambientale e sanitario).

Sui rischi ecosistemici va assolutamente tenuta in considerazione la possibilità che **un prossimo 'cigno nero' potrebbe essere costituto da un virus 'diverso', cioè un cyber virus che potrebbe generare una cyber pandemia**: nella nuova realtà digitalizzata la cybersecurity aziendale sarà, quindi, fondamentale.

Occorre inoltre tenere ben presente, a riguardo, che **la mole dei dati in circolazione sta aumentando in modo esponenziale e che la loro gestione e monetizzazione** nell'ambito di una regolamentazione Gdpr, con un parallelo aumento dell'uso delle criptovalute, costituirà un fondamentale elemento di contesto per cogliere nuove opportunità. Ma anche una possibile fonte di altri problemi.

*** Giorgio Merli, autore di numerosi libri e articoli pubblicati in Italia e all'estero, è consulente di multinazionali e Governi e ha insegnato in numerose università nel mondo. È stato Country leader di IBM Business Consulting Services e Managing Partner di PWC Consulting**

servitizzazione, Intelligenza artificiale, coronavirus, opportunità, ecommerce

PRECEDENTE SUCCESSIVO

Cerca …