Come sopravvivere e competere nello scenario post coronavirus

La pandemia ha modificato le modalità di business di numerosi settori. Alle aziende il compito di trovare il modo di affrontare e vincere le sfide. E di ricollocarsi competitivamente nella nuova Shut-in economy

Giorgio Merli*, Alessandro De Luca**

Quali insegnamenti possiamo trarre dall'esperienza della pandemia covid-19 e come dovremo modificare il nostro modo di fare business nel nuovo scenario? La crisi pandemica, frenando i normali flussi di business, ha già avuto un effetto devastante sul Pil di tutto il mondo. Non ha ovviamente colpito in egual misura tutti i settori, ma ne stanno uscendo più o meno tutti 'con le ossa rotte'. Possiamo rilevare poche eccezioni, principalmente tra le aziende operanti nell'ecommerce e nella filiera farmaceutica; sicuramente i business più penalizzati sono, invece, quelli collegati ai viaggi, al turismo e all'entertainment (hotel, ristoranti, compagnie aeree, bar, teatri, cinema, eventi pubblici, sport, ecc.).
La cosa certa è che, d'ora in poi, in tutti i settori ci saranno impatti non indifferenti sul modo di fare business. Ci sono già chiare indicazioni in tal senso e c'è già chi ha voluto individuare la nuova situazione come Shut-in economy (cioè con acquisti e lavoro da casa). Tra gli 'addetti ai lavori' è già in corso un deciso ripensamento degli attuali paradigmi di riferimento e dei modelli di business. Alcune evoluzioni erano state in effetti già avviate e sono state solamente velocizzate (overboosted) in questa situazione di forzato cambiamento. Più che un'evoluzione sarà però necessario prevedere un aumento a scalino (un *quantum leap*, un *breakthrough*) del modo di operare (seppur in buona parte nell'ambito dei trend già individuati). Ciò significa che non è assolutamente il caso di guardare a quanto è necessario cambiare 'con gli occhi del passato', cercando cioè di migliorare, aumentare, ri-orientare quanto si faceva prima o quanto si era già intrapreso. Potrebbe essere una gran perdita di tempo e spreco di risorse. Proprio perché la pandemia ha modificato sostanzialmente i paradigmi di riferimento, occorre capire al più presto quali sono i nuovi modelli di business da realizzare e individuare le tipologie e il livello di capability necessarie a riguardo. A fronte di ciò occorre

* *Consulente di multinazionali e Governi, docente in università in Italia e all'estero*

** *CIO di Merck Healthcare*

altrettanto velocemente esaminare l'attuale modello di business della propria impresa per capire cosa serve di nuovo, cosa va drasticamente cambiato, cosa può rimanere come prima e cosa, invece, è meglio prevedere di abbandonare definitivamente. Ciò presuppone una buona comprensione dei problemi che si sono incontrati a seguito dell'evento pandemico e la consapevolezza di quali sono i trend da cavalcare e le nuove opportunità che si stanno configurando.

Le problematiche emerse

In primis numerose filiere produttive, specialmente quelle caratterizzate da elevata delocalizzazione e/o con fornitori in altri Paesi, si sono rivelate difficilmente sostenibili così come sono attualmente strutturate.
In secondo luogo, la produzione di alcuni prodotti essenziali (farmaci, attrezzature mediche, alimentari, ecc.), proprio perché irrinunciabili durante tali eventi, non può continuare a essere demandata a Paesi terzi per il rischio di facili rotture delle catene di alimentazione e di blocchi forzati delle produzioni. Il criterio per l'individuazione delle 'produzioni strategiche' da mantenere sul suolo nazionale, pertanto, va sicuramente rivisto.
Un terzo punto riguarda la scarsa flessibilità sui mix e specialmente sui volumi dei prodotti che non ha consentito di cogliere le maggiori necessità del mercato, neanche da parte delle aziende fornitrici di prodotti essenziali, in quanto indispensabili nella situazione pandemica (specialmente nel Pharma, ma anche nell'Alimentare).
Un altro problema è evidenziato nelle aziende che hanno rapporti con il mercato, meno digitalizzate dei concorrenti, che hanno avuto la maggior sofferenza (visto l'incremento delle vendite tramite ecommerce). Le aziende che hanno meglio performato sono quelle che hanno potuto mettere a disposizione dei clienti modalità di acquisto 'da casa' (non a caso è stata coniata a riguardo l'espressione Shut-in economy).
Vi sono poi quelle aziende con poca attitudine e scarsi sistemi per lo Smart-remote working, che hanno avuto maggiori difficoltà a operare, o addirittura non l'hanno potuto più fare. Le organizzazioni che hanno proseguito le loro attività sono quelle che avevano già implementato la modalità di lavoro agile, o che l'hanno attivata a fronte di questa emergenza.
Si è infine evidenziata l'impossibilità di mantenere modelli di business che comportano un'elevata necessità di contiguità sociale e pericoli di contagi (palestre, trasporti collettivi, car sharing, ecc.).
Queste sono le problematiche principali, ma se ne potrebbero citare altre. A fronte di tali questioni si possono già individuare le azioni che le aziende dovrebbero intraprendere da subito per poter sopravvivere nel nuovo scenario di business e meglio competere nel contesto che verrà ulteriormente modificato dai trend in atto (che, come dicevo, vengono ora accelerati dai cambiamenti comportamentali indotti dalla crisi pandemica).

Cosa fare per sopravvivere?

L'elevato e necessario ricorso all'ecommerce da parte dei consumatori ha di fatto generato una nuova attitudine al 'servizio a casa', con relativo sviluppo delle capacità di uso del digitale da parte di nuove fasce di popolazione. Buona parte del nuovo utilizzo di tale canale rimarrà consolidato a sfavore degli altri. Le aziende devono attrezzarsi a riguardo attivando un maggior ricorso all'ecommerce e al rapporto digitalizzato con i clienti, che diventerà un *must*. E non soltanto per quanto riguarda l'acquisto e la Supply chain ('il prodotto giusto, al tempo giusto, nel posto giusto'), ma anche per quanto riguarda il cash flow. Ci dobbiamo aspettare peraltro presto anche una larga diffusione dell'utilizzo delle cryptocurrency, generata dall'incremento delle transazioni virtuali e dalla loro competitività rispetto alle carte di credito. La gestione del flusso delle informazioni diventerà essa stessa una fonte di vantaggio competitivo, ma richiederà sistemi sempre più sofisticati di Blockchain per la protezione dei dati. Chi sarà in grado di controllare meglio i tre flussi (prodotto, informazione e cash flow) diventerà il front-runner nella sua industria, così come Amazon e Alibaba sono diventati i colossi della grande distribuzione.
Analogamente si può dire per lo Smart working. Le aziende che si sono dimostrate più robuste nel mantenere il loro business a fronte della limitazione negli spostamenti e al lavoro in contiguità fisica sono quelle che hanno potuto attivare un maggior ricorso al lavoro remoto. Tutte le aziende dovranno implementare tale modalità per le attività in cui si dimostrerà possibile. Il Remote-Virtual-Smart working diventerà la norma (ovviamente come e dove si potrà). Ciò creerà di fatto anche una deurbanizzazione delle aziende (con tutte le implicazioni che ne conseguono) e richiederà una struttura di rete di network e infrastrutture digitali che costituiranno lo spartiacque

fra un Paese tecnologicamente avanzato e quindi competitivo nella nuova economia digitale e un Paese arretrato. Come negli Anni 60 erano state le reti autostradali a garantire un vantaggio competitivo attraverso l'efficienza distributiva del trasporto su gomma, nello scenario futuro le 'nuove autostrade' (i canali della nuova competizione) saranno la fibra ottica e il 5G (che diventerà presto XG o altro). Inutile dire che Paesi come la Cina, che si sono mossi in notevole anticipo nello sviluppare e installare queste soluzioni tecnologiche, si sono posizionate in maniera estremamente vantaggiosa nello scacchiere mondiale. Gli Usa hanno capito da poco la rivoluzione apportata dal 5G e hanno cominciato la rincorsa. L'Europa, purtroppo, sembra aver perso anche questo treno. In questa corsa tecnologica nell'utilizzo del Remote-Virtual-Smart working occorreranno anche attitudini e mentalità molto diverse. Avremo anche bisogno di una serie di skill nuove (self-discipline, Virtual communication, Digital interaction, Agile working schedule, ecc...). Analogamente, dovrà essere sviluppato un sistema di *rewarding* altrettanto differente (orientato ai risultati e non al tempo di presenza).

La crisi delle filiere industriali causate da fornitori troppo lontani e da forti delocalizzazioni, poi, suggerisce una ricostituzione delle filiere a monte più vicine geograficamente e meglio pilotabili e gestibili. Si tratta di interventi di *re-shoring* (ri-localizzazione di attività delocalizzate) o comunque di riappropriazione di attività precedentemente demandate a terzi (*re-insourcing*). In genere è necessario recuperare le attività della filiera a monte dell'azienda, ma potrebbero essere anche attività parallele. Il focus dello sviluppo delle Supply chain dovrà essere quello del ridisegno olistico e continuo della sua architettura e delle filiere, riconsiderando e ribilanciando tutti i concetti di *offshoring*, *onshoring*, *re-insourcing*. Occorre rimettere in discussione scelte passate per ridisegnare nuove Supply chain bilanciando la localizzazione (per avere maggiore flessibilità e capacità di reazione grazie a filiere più corte) con la globalizzazione (per mantenere comunque bassi i costi di produzione grazie all'efficienza di scala). Occorre passare da logiche di filiere *lean* a logiche di di *self driving* Supply chain.

Infine, per poter sfruttare opportunità di picchi di richieste (che si verificano durante o subito dopo gli eventi straordinari, a seconda dell'industry) occorre assolutamente dotarsi di una capacità produttiva in eccesso (senza

però creare *over stocking*). Ciò consentirà di sfruttare meglio dei concorrenti tali situazioni (si pensi alle attrezzature mediche e agli alimentari durante la pandemia, o ai picchi di domanda che ci saranno a fine pandemia su prodotti di cui si era bloccata la richiesta). La storica priorità della saturazione-efficienza produttiva, che aveva regnato in azienda fino a oggi, perde d'importanza rispetto alla necessità di una maggior efficacia e flessibilità indispensabili per sfruttare le nuove opportunità. Occorrerà affinare i sistemi di *modelling* su tre dimensioni: volatilità della domanda (che per esempio in questo momento è estremamente alta a causa della paura di mancanza di prodotti ed è alimentata da acquisti speculativi); variabilità delle forniture (causata da eventi circostanziali che creano continue rotture nella Supply chain); velocità di esecuzione (dovendo operare in processi decisionali con tempi molto più corti del normale).

Come conseguenza dei tre punti precedenti occorre quindi procedere alla revisione del modello di business attuale delle aziende con riallocazione critica delle attività che lo compongono. Occorre cioè rivedere le logiche di outsourcing, *near-shoring*, delocalizzazione. Occorre inoltre, in funzione delle nuove priorità

strategiche, decidere cosa potenziare, cosa depotenziare, ridurre o eliminare e quali nuove attività e capacità attivare *ex novo*. Il dover far fronte a improvvisi cambiamenti delle priorità suggerisce anche di attivare sistemi di management più 'imprenditoriali' (flessibili, veloci, focalizzati sulle priorità, efficaci), rispetto a quelli tradizionali più orientati all'ottimizzazione, all'efficienza e alla gestione puramente budgetaria.

Sfruttare le nuove opportunità

Su cosa occorra per meglio posizionarsi e partire avvantaggiati nel contesto che va configurandosi, si possono individuare alcuni *must*. La prima necessità è quella di concepire nuovi prodotti-servizi (value proposition), adatti allo scenario tendenziale, che sarà molto più digitalizzato e che vedrà clienti che acquisteranno sempre più prodotti e servizi direttamente da casa propria in via digitale. Bisognerà poi fornire-erogare tali prodotti o servizi in modalità che ne consentano una fruizione digitalizzata e 'servitizzata' (cioè il più possibile gestibile direttamente dal cliente). Si pensi, come esempi già esistenti di servitizzazione, ai servizi on demand di trasmissioni televisive e film o alle auto acquistate come servizio, cioè come parte di flotta gestita con pagamento di un canone, anziché come prodotto acquistato come tale.

Un esempio di cosa potrà essere servitizzato d'ora in poi, a seguito dell'accelerazione generata dalla pandemia può essere costituito dal business delle palestre. Ovviamente esse non potranno più contare su un normale afflusso fisico. Dovranno quindi trovare il modo di attivare modalità di esercizi a casa con coaching in remoto via Web e con eventuale fornitura di attrezzature in affitto. Per i produttori di puro prodotto, si tratta di sviluppare un portafoglio di articoli da vendere in modalità 'servitizzata', cioè pagati per l'uso, attraverso canoni o abbonamenti. Viene così offerta la possibilità di fruire degli stessi senza doverli acquistare, come si fece già un po' di anni fa per l'uso delle fotocopiatrici, come si fa ora per gli smartphone. Questo trend di servitizzazione spinta potrebbe però essere rallentato in alcune sue applicazioni, cioè in quelle che presuppongono presenze in gruppi o di individui in successione sullo stesso prodotto. Si pensi al car sharing, che potrebbe essere meno gradito per i pericoli di contagio connessi a diversi fruitori consecutivi.

Un altro punto è quello di sviluppare l'offerta di prodotti-servizi in logica di *pro-sumership*, cioè consentendo al cliente, ex-consumer passivo, di potersi auto-preparare proattivamente quanto da lui richiesto o voluto. Si va dalla proposta minima della possibilità di auto-fornitura (self delivery), a rapporti più proattivi, quale l'autopersonalizzazione dei prodotti (self customization) o ancora di più – nel B2B, cioè nel rapporto fra le aziende – la possibilità di autoingegnerizzazione (self engineering) o addirittura di autoprogettazione (self design). Ovviamente il tutto usufruendo dei sistemi e delle facility dell'azienda cui viene dato accesso al cliente attraverso modalità digitalizzate. In questi casi l'azienda fornisce al cliente prosumer il servizio di potersi creare o procurare i beni in autonomia.

È utile poi riformulare in modo adeguato il profilo dei prodotti-servizi del proprio portafoglio attraverso la segmentazione prodotto commodity-prodotto servitizzato-prodotto ad alto valore percepito, individuando le relative possibili motivazioni di acquisto e posizionando il proprio profilo competitivo rispetto agli altri player. Prodotto servitizzato, come già detto, significa spesso anche prodotto prosumerizzato, cioè customizzato, cosa che richiede la capacità di fare prodotti su misura. In effetti, si sta sempre più andando verso questa logica grazie alle tecnologie ora disponibili (digitalizzazione, 3D, ecc.) realizzando cioè il concetto di mass-customization. Le *personalised offer* in alcuni casi stravolgeranno le attuali industrie (per esempio anche nel Pharma si sta andando verso la medicina personalizzata *beyond and above the pill*).

Nuovi modelli di business grazie alle analisi intelligenti

Altro aspetto fondamentale è revisionare conseguentemente il proprio modello di business. Nel caso di aziende internazionali e globali va anche attentamente valutato il mix della localizzazione delle attività. La nuova logica dovrebbe essere di operare con filiere fisiche molto corte e vicine geograficamente e con le attività non fisiche allocate invece laddove è più opportuno in logica di economia di specializzazione, economia di scala, presenza di know how, gestite in remoto e Smart working. Si tratta di una nuova strategia di globalizzazione-glocalizzazione post covid-19.

Altro *must* è quello di ricorrere potentemente a strumenti di Intelligenza Artificiale (AI) per individuare precocemente possibilità di altri 'cigni neri' (salute, finanza, eventi naturali, ecc.) e, soprattutto, per individuare nuove opportunità di business (generali, geografiche,

specifiche di industry, ecc.). Nella nuova realtà complessa e in continua evoluzione, individuata come Vuca (Volatile, incerta, complessa, ambigua) e ora anche come Shut-in economy (lo scenario post pandemico), sarà molto importante la capacità di fare analisi intelligenti degli interi ecosistemi di business. Ciò può avvenire esaminando anche le interazioni con gli altri ecosistemi. Le soluzioni tecnologiche si sono fortemente evolute a riguardo, con capacità di analisi semantiche-concettuali degli ecosistemi, in grado di individuare i segnali deboli dei cambiamenti e le opportunità di business che si vanno configurando. Il tutto con possibilità di benchmarking competitivo immediato (analisi semantica-proiettiva di trilioni di dati in pochi secondi). Per quanto riguarda un possibile prossimo 'cigno nero' se ne può già intravvedere uno all'orizzonte.... Si tratta di un cyber-attack che potrebbe paralizzare l'economia una volta che questa sarà completamente digitalizzata (ma anche già ora). Questo pericolo è reso ancora più macroscopico dal fatto che, nell'attuale corsa quasi sfrenata alla digitalizzazione per mitigare l'impatto del covid-19, molte compagnie (e individui) stanno bypassando alcune regole basiche di Cybersecurity e creando le condizioni ideali per vulnerabilità informatiche. Ciò non è passato inosservato ai vari hacker che stanno bersagliando aziende e persone con attacchi più o meno efficaci. Non è affatto da escludere la possibilità di una drammatica 'pandemia informatica'. Dovesse accadere, l'impatto socio-economico potrebbe essere devastante per qualsiasi azienda o Paese che non si sia preparato a tutto ciò. È quindi indispensabile investire immediatamente sulla sicurezza informatica (firewall, encryption level...) e approntare business continuity plan, includendo vere e proprie simulazioni di attacchi. Se il covid-19, virus di carattere sanitario, ha portato al *lockdown* e/o *slowdown* di diversi settori produttivi, uno di carattere informatico, porterebbe allo *shutdown* di tutti i processi lavorativi e non. In particolare usarla come base per il ri-allineamento continuo per le citate self driving Supply chain. Con l'utilizzo di sistemi di AI sarà infatti possibile effettuare analisi capaci di aggregare e correlare dati presenti in diverse lingue da selezionate open source, individuando i segnali deboli di prossime minacce. Nello scenario sempre più Vuca sarà infatti fondamentale analizzare e gestire i rischi (Risk management) attraverso un monitoraggio continuo e intelligente del parco fornitori (*due diligence* and *monitoring*, *reputational analysis*, ecc.) e dello scenario ecosistemico (generale e nei Paesi in cui si opera) con riferimento a: ambiente, geopolitica, economia, finanza, mercato, asset protection, eventi specifici (come il covid-19).

Sarà inoltre necessario creare sistemi produttivi più efficienti attraverso la creazione dei Digital twin nelle Operation, attraverso le nuove tecnologie disponibili. Cioè creare un gemello digitale che rappresenta la versione parallela (replica virtuale) di un processo produttivo o di una Supply chain, modellizzato in maniera dinamica in modo da essere la copia conforme di una realtà fisica. A livello industriale, questo concetto cambierà in maniera radicale le fasi di progettazione, produzione e distribuzione di uno specifico prodotto, processo o servizio con un rischio e un Roi molto maggiore rispetto al sistema 'reale'. Nel campo della Supply chain, i vantaggi sono notevoli in quanto si potrà simulare l'impatto della volatilità della domanda e della variabilità delle forniture, aggregando dati provenienti da molteplici fonti e visualizzando tutto ciò sotto forma una Supply chain control tower. È il cambio necessario per realizzare un approccio proattivo e predittivo invece che reattivo.

Utilizzo di dati e privacy dell'utente

A tal proposito è necessario anche sfruttare adeguatamente e in modo etico l'enorme mole di dati dei clienti di cui le aziende sono e saranno sempre più in possesso (utility, banche, assicurazioni, carte di credito, travel operator, trasporti, produttori e gestori di auto e altri mezzi di trasporto, ecc.). Il volume di dati in circolazione in Internet sta crescendo esponenzialmente e il fenomeno è già in buona parte fuori controllo (come ben sappiamo). Però ciò dovrebbe, e dovrà, avvenire consentendo ai clienti di potere gestire i loro dati come unici padroni degli stessi (Data ownership), con anche autogestione della propria privacy

(decido io a chi fornire i miei dati) e con ritorni economici per la concessione a terze parti per l'utilizzo degli stessi. Il tutto in ottemperanza dei dettati del Gdpr, ma possibilmente con un'ulteriore maggiore autotutela sulla gestione della privacy e sullo sfruttamento occulto di tali dati (che avviene di fatto ancora oggi). Tale nuova logica presuppone l'utilizzo di soluzioni Blockchain basate sull'ownership da parte dei clienti del flusso dei dati stessi (Data stream ownership) in modo criptato e fruibile solo da aziende autorizzate (*Subscriber*), in cambio di token o vantaggi assimilabili (sconti, servizi aggiuntivi, ecc.) per il cliente finale (*Publisher*). Ciò dovrà avvenire attraverso adeguati Smart contract sottoscritti dalle parti coinvolte in logiche di Blockchain. Si noti inoltre che le attuali soluzioni di market place e di Data brockerage sono tuttora solitamente basate sulla gestione di Data set e non di Data stream, centralizzando il controllo dell'accesso ai dati stessi e così di fatto sottraendolo ai legittimi Data owner.
La possibilità di potersi avvalere di flussi di dati anziché di semplici aggregazioni temporali degli stessi (i Data set) ha inoltre un valore ancora maggiore sia per la visione della dimensione tempo sia per il tempo reale degli stessi. Stanno a tal proposito emergendo soluzioni tecnologiche già in sperimentazione anche in aziende Utility e non solo (Pharma, Automotive, Tele-Medicina, Assicurazioni). Quanto sopra fa però capo a un tema socio-politico più ampio, quello della Democrazia digitale e della gestione etica dei personali. Fin dove si può spingere uno Stato (o un'organizzazione come Oms e Who) nel proteggere la salute dei cittadini identificando i soggetti a rischio, ma infrangendo la privacy individuale? Si entra qui nella sfera politica-etica-filosofica che necessiterebbe un dibattito ben più ampio. Forse una chiave di lettura può venire dalla storia passata e presente. Nel passato remoto, al tempo della lebbra, i malati erano obbligati a vestire differentemente in modo da poter essere immediatamente identificati e limitare i contatti. Nel presente, in Cina (come in Corea del Sud, Singapore e Israele) i portatori di Virus covid-19 sono stati resi tracciabili (pur rimanendo parzialmente anonimi) attraverso applicazioni digitali in modo da limitare i contatti e di poter garantire al resto della popolazione di continuare la vita normale. Sappiamo che tutto ciò ha aiutato a salvare vite umane, ma dobbiamo domandarci dov'è la frontiera che separa la *Res publica* dalla *Res privata* e qual è la frontiera temporale secondo la quale uno stato può attuare queste misure straordinarie di controllo digitale e quando invece tali condizioni smettono di sussistere.

Modificare i piani strategici

Infine, è fondamentale formulare piani di trasformazione adeguati, contemplando contestualmente obiettivi che riguardano la rimozione dei maggior problemi esistenti, gli obiettivi finanziari dell'anno, l'aumento della competitività nel prossimo futuro e gli obiettivi strategici di medio termine (lasciando il lungo termine a semplici formulazioni di linee guida strategiche). I grandi piani strategici non si confanno più ai nuovi scenari Vuca. Non si può più procedere con piani differenziati e gestiti autonomamente su orizzonti gestionali diversi (gestione operativa, progetti riorganizzativi, progetti strategici). Essi vanno integrati in piani operativi flessibili che affrontino contemporaneamente i tre fronti citati, ma sempre con la certezza di doverli rivedere continuamente (in modo quindi più frequente di prima e certo non più su base annuale).
Per realizzare le auspicate evoluzioni occorre però tenere in considerazione che il tutto non potrà prescindere dalla presenza contestuale di due dimensioni di ordine superiore da tutelare e sviluppare adeguatamente e coerentemente: l'ambiente in cui operiamo e le persone. Per quanto riguarda l'ambiente è fondamentale garantirsi di avere un approccio green e sostenibile. Per quanto riguarda le persone occorre tenere presente che esse saranno fondamentali in questo percorso di sviluppo e che quindi occorre porre molta attenzione ai valori sociali, aziendali, umani e personali che potranno sostenere queste evoluzioni.