



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Dipartimento di Comunicazione
ed Economia

STRATEGIE ORGANIZZATIVE E PIANIFICAZIONE DEL DAY AFTER COVID 19

Paolo Di Toma
paolo.ditoma@unimore.it

Introduzione

L'impatto dell'emergenza sanitaria sul sistema sociale ed economico ha creato uno **shock** molto forte con **effetti** che si protrarranno **a lungo e non ancora quantificabili** in modo attendibile.

Le imprese devono reagire in condizioni di **elevata incertezza** riguardanti l'evoluzione della situazione sanitaria, il lavoro, le dinamiche dei mercati e dei settori, le decisioni degli attori istituzionali e politici ed altro ancora.

La **reazione** deve comprendere il **riavvio nell'immediato dell'organizzazione e dell'attività**, ma, con uno sguardo nel medio termine, anche la capacità di operare nelle **nuove normalità** post emergenza che stanno, progressivamente, prendendo forma.

Occorre **pianificare ed eseguire rapidamente una strategia di rilancio** per evitare che il tempo produca danni, sempre più difficilmente recuperabili e se possibile, cercare nuove opportunità per superare, più rapidamente, gli effetti del blocco.

Il riavvio dell'organizzazione ed il piano di rilancio

Analisi e stabilizzazione della situazione attuale

Alcuni punti chiave per l'impresa ed i suoi partner principali:

- 1. Impatto del lockdown sulle prospettive di continuità.** Durata della transizione verso una normalizzazione dell'attività economica; Perdita/Recuperabilità degli ordini e dei clienti; situazione sanitaria per area geografica; trasporti;
- 2. Monitoraggio degli eventuali cambiamenti avvenuti nei comportamenti e negli stili di vita dei clienti e dei consumatori.** Commercio al dettaglio/online, potere d'acquisto delle famiglie, switch nel comportamento d'acquisto dei consumatori; dinamiche di mercato.
- 3. Tenuta della filiera ed adeguatezza prospettica al rilancio.** Tensioni che interessano clienti e fornitori, regolarità approvvigionamenti ed esigenza di alternative. Implicazioni maggiori nei settori con elevata esternalizzazione/filiera lunga.

Il riavvio dell'organizzazione ed il piano di rilancio

Analisi e stabilizzazione della situazione attuale

- 4. Modelli organizzativi e lavoro.** Revisione dei processi produttivi e delle altre funzioni in base all'andamento dei volumi di attività. Riconversioni ed avvio di nuovi prodotti/servizi; Smart working e progressivo richiamo in sede. Revisione ruoli e competenze del personale → Organizzazioni snelle e veloci; capacità di innovazione e ricombinazione delle risorse e del know how.
- 5. La dimensione economico-finanziaria delle strategie organizzative e di rilancio.** Controllo della liquidità, in particolare di breve, per identificare eventuali tensioni e la necessità di intervenire rapidamente; controllo del capitale circolante, stima del fabbisogno finanziario per sostenere il rilancio; rinegoziazione del debito; effetti sui margini di redditività, sostenibilità della produzioni a volumi ridotti e secondo le attuali disposizioni sanitarie; costi diretti e rinegoziazione costi d'acquisto con fornitori, ecc.

La creazione di scenari per il riavvio dell'impresa.

Ipotesi di situazioni alternative e fasi temporali.

Per superare la crisi provocata dall'emergenza sanitaria e pianificare il rilancio può essere utile:

- **Suddividere l'orizzonte temporale in segmenti** che rappresentino fasi **gestibili specificamente**;
- Formulare **scenari alternativi** per ogni fase.

Ad esempio:

1. Stabilizzazione
2. Rilancio
3. La prossima normalità

La creazione di scenari per il riavvio dell'impresa.

La fase di stabilizzazione

Durata stimata

da 3-4 settimane a 2-3 mesi (a seconda di settore, dimensione, area geografica, ecc.)

Obiettivi

Sostenere la continuità operativa

- Garantire la conformità alle norme e tutela della salute e sicurezza delle persone
- Eliminazione inefficienze e costi non necessari
- Gestione delle criticità finanziarie di breve t.
- Riesame investimenti avviati (Conferma – Sospensione – Abbandono - Riconversione)

La creazione di scenari per il riavvio dell'impresa.

La fase di rilancio

Durata stimata	8-12 mesi (a seconda di settore, dimensione, area geografica, ecc.)
Obiettivi	Ripristino e crescita rapida del business <ul style="list-style-type: none">• Adattamento dell'organizzazione alle probabili fluttuazioni della domanda e dell'offerta• Adattamento dell'organizzazione all'evoluzione della pandemia e capacità di affrontare un recupero non lineare• Equilibrio resilienza/esposizione al rischio imprenditoriale per le nuove soluzioni/iniziative di rilancio

La creazione di scenari per il riavvio dell'impresa.

La fase della «prossima normalità»

Durata stimata	12-18 mesi (a seconda di settore, dimensione, area geografica, ecc.)
Obiettivi	<p>Completo allineamento alle nuove condizioni di contesto e capacità di innovazione</p> <ul style="list-style-type: none">• Conformità dei processi organizzativi ai nuovi comportamenti ed ai cambiamenti prodotti dalla crisi Covid-19• Ricerca di nuove traiettorie di sviluppo che consentano crescita di ricavi e marginalità, coerentemente con la situazione post-pandemica attuale.

L'esecuzione delle strategie organizzative e dei piani di rilancio

Alcuni esempi:

- **Fornire rassicurazione ai clienti** delle condizioni di sicurezza sanitaria nelle relazioni con l'impresa (esplicitazione dei protocolli di sicurezza a tutela dei clienti; comunicazione delle misure adottate, ma non visibili (Backoffice, produzione, delivery e magazzinaggio, ecc.)
- **Revisione dei processi organizzativi** per innalzare gli standard di **tutela della salute dei lavoratori**, comprese le dotazioni per le attività condotte al di fuori della sede (Mascherine ed altri dispositivi sanitari, ecc.)
- **Rivitalizzazione della domanda** e della relazione con i clienti (Es.: ricerca ed ingresso di nicchie con potenzialità di crescita redditizia; utilizzo della leva del prezzo e di agevolazioni finanziarie, se possibile; utilizzo diffuso dei canali digitali per marketing e vendite).

L'esecuzione delle strategie organizzative e dei piani di rilancio

Alcuni esempi:

- **Riavvio della gestione e della filiera.** (Es.: accordi con società di trasporto per assicurarsi capacità di carico, in attesa della normalizzazione; esternalizzazione di processi produttivi/servizi per fare fronte alla ridotta capacità produttiva derivante dalle nuove disposizioni sanitarie, automazione degli ordini di acquisto in base a soglie di giacenza a magazzino, ecc.)
- **Impulso alla digitalizzazione per migliorare efficienza ed operatività dell'organizzazione.** (passaggio alle tecnologie digitali per consentire operatività, sicurezza sanitaria, efficienza e sostenibilità).
- **Organizzazione per processi per migliorare rapidità ed orientamento ai risultati.** (Es.: flessibilità dei modelli organizzativi, valorizzazione competenze trasversali, controllo continuo dei risultati e degli scostamenti rispetto alle previsioni, ecc.)

Conclusioni

- Esigenza di superamento dello stallo derivante dall'incertezza;
- Ripristino dell'operatività, se necessario modificando il modello di gestione precedente al lockdown;
- Presidio degli equilibri economico-finanziari, anche per finalità competitive;
- Attenzione ai driver della digitalizzazione e della sostenibilità per sostenere le strategie organizzative e pianificare il rilancio
- Valorizzazione delle competenze, del know how e delle relazioni di network per innovare i modelli di business in modo coerente con la prossima normalità.