

# AZIENDE A LEZIONE DAL COVID

di **Giovanni Costa**

**L**a pandemia ha costretto le organizzazioni pubbliche e private, le famiglie e i singoli a adottare modalità operative mai sperimentate prima, attivando a un processo di apprendimento per prova ed errore. Realizzando a volte performance eccezionali. Sono molte le lezioni che le nostre aziende possono trarne. Provo a fissarne alcune.

1. Contro tutte le previsioni sono stati messi a punto più vaccini in alcuni mesi. Come è stato possibile quando tutti ritenevano che servissero parecchi anni? E' stato creato un senso di urgenza che ha costretto un po' tutti a rimettere in discussione alcune certezze. Come è noto, l'urgenza indotta da una minaccia esterna facilita la scoperta di nuove soluzioni. Tra queste, si è modificato il concetto stesso di vaccino, passando dall'uso di un virus depotenziato all'uso di un frammento del suo Rna. Ciò è stato possibile perché in molti laboratori di ricerca si stavano studiando e sperimentando nuove modalità di attivazione del sistema immunitario. Lezione per le aziende: è importante presidiare ricerche ad ampio raggio per preparare i mattoncini di nuove combinazioni prodotto/servizio. La compressione dei tempi è stata possibile grazie al passaggio dai processi sequenziali ai processi in parallelo e grazie a un'architettura dei prodotti o servizi in funzione del tempo di esecuzione o di distribuzione. Bisognava aspettare la pandemia per attivare i conseguenti cambiamenti? Forse no.

**B**astava guardarsi attorno. In Formula 1 si cambiano 4 pneumatici e si fa il pieno in meno di cinque secondi perché l'auto e gli attrezzi sono stati costruiti per minimizzare i tempi del pit stop.

2. Trovati i vaccini, ci si sta ora scontrando con i piani di vaccinazione e cioè con problemi della produzione fisica di centinaia di milioni di dosi e della loro distribuzione. Vince chi si era attrezzato in tal senso. Lezione per le aziende: con buona pace della dematerializzazione delle attività umane, saper produrre, saper gestire complessi sistemi logistici è ancora alla base della ricchezza delle nazioni e delle aziende. Fortunate quelle che non hanno ceduto alle sirene del tutto virtuale e hanno conservato le capacità del fare potenziandole con le nuove tecnologie.

3. Il paziente 1 è stato individuato a Codogno grazie a una anestesista che ha fatto un'ipotesi controintuitiva ed eseguito un test non previsto dal protocollo relativo alla diagnosi su cui stavano lavorando. L'anestesista e non il primario ha preso l'iniziativa. Lezione per le aziende: i luoghi dell'innovazione e del cambiamento non sono concentrati nel vertice gerarchico e nelle procedure. L'organizzazione è tanto più efficace quanto più questi luoghi sono diffusi e presidiati da persone competenti e motivate. Eccessi di focalizzazione e di specializzazione nuocciono ai necessari cambiamenti di prospettiva.

4. Il focolaio di Vo' Euganeo è stato bloccato facendo il tampone agli asintomatici e non solo a quelli che già presentavano i sintomi. Lezione per le aziende: è importante ascoltare i clienti ma ancora più importante i non clienti, capire perché non sono clienti, capire i loro problemi a dargli le soluzioni. Anche qui c'era un illustre precedente. Henry Ford quando concepì la Ford T non andò a consultare chi si muoveva in carrozza che gli avrebbe chiesto cavalli più veloci e non un veicolo di cui non immaginavano l'esistenza. Un eccesso di focalizzazione sul cliente attuale porta a sottovalutare il cliente (o malato) futuro e potenziale. Bisogna allenarsi a cercare soluzioni anche nella parte del mercato non illuminata dall'esperienza passata.

5. Un eccesso di attenzione ai costi e all'efficienza del Sistema sanitario nazionale ha ridotto la sua capacità di rispondere in maniera rapida ed efficace a un problema ampiamente sconosciuto. Lezione per le aziende: una ragionevole ridondanza di risorse non significa spreco ma è bensì fondamentale per dotare il sistema organizzativo di capacità reattiva e di cambiamento.

Metteranno più facilmente a frutto queste lezioni le aziende che dispongono di una dimensione adeguata a diversificare i mercati di approvvigionamento e di sbocco; di una dislocazione degli insediamenti produttivi che consenta risposte rapide e flessibili; di tecnologie digitali in grado di ripensare la combinazione prodotto/servizio seguendo una logica di generazione di valore e non solo di risparmio di costi.