

# THINK UP THE FUTURE

## the new normal or something already known?

\* Abbiamo pensato a questo tema come fil rouge della nostra convention. Come ripensare il futuro prossimo? Come possiamo farlo noi e, soprattutto, come possono farlo le imprese?

Tutti abbiamo potuto osservare che in questo periodo viene ripreso e riproposto un tema sintetizzato dall'espressione: **the new normal**. Non è un'espressione nuova, fu già utilizzata durante la crisi economica del 2007. La differenza è che la velocità con cui affrontiamo questo momento è molto più elevata, la crisi che ne risulta sembra essere profonda ma più breve. Si comprende così perché, da un punto di vista psicologico, le persone e le aziende stesse tendono ad utilizzare e quasi ad abusare del termine normalità, intesa come qualcosa di solito, di consueto, di familiare.

La definizione che più mi ha colpito sul concetto di normalità è: ciò che la gente si aspetta di trovare.

Di fronte a questa situazione si aprono diverse domande.

Come ritroveremo una nuova normalità?

In che modo le aziende stanno ripensando al futuro dopo l'emergenza sanitaria?

Alla luce delle nuove sfide, come cambiano i sistemi di pianificazione e controllo?

Come possono alcuni mesi di calo di fatturato minare la salute generale di molte aziende?

Cosa nasconde questa fragilità?

Abbiamo posto tutte queste domande a Davide Mondaini, fondatore della Mondaini Partners



\* Claudia RAGNI | Knowledge Worker K.Group

by Davide MONDAINI\*

Quotidianamente incontro molti imprenditori e, a differenza di qualche tempo fa dove le attenzioni erano concentrate su come fare meglio le cose, oggi tutti abbiamo compreso che ci troviamo a fare i conti con una parola che descrive bene la situazione attuale: **trasformazione**.

La nuova normalità è quella che ha a che fare con **sistemi di impresa trasformati**.

Dentro questa dinamica di trasformazione due sono i temi rilevanti.

Da un lato la constatazione che rispetto a questo "nuovo normale" quello che possiamo fare come imprenditori e come manager è chiedersi non più "come fare" ma "cosa fare" per rendere le nostre organizzazioni efficaci.

Dall'altro l'evidenza che qualunque organizzazione è efficace se il comportamento organizzativo è efficace.

Il comportamento organizzativo è condizionato da almeno **tre** elementi: la struttura organizzativa, lo stile di leadership, i meccanismi operativi.

L'elemento più interessante da approfondire in questa fase di incertezza è quello relativo ai **meccanismi operativi**: quell'insieme di processi e procedure che ha a che fare con le modalità con cui esplicito gli obiettivi e ne controllo i risultati, garantendo che le informazioni arrivino sui tavoli decisionali, comunicandoli correttamente, scoprendo nuove conoscenze e maturando una consapevolezza collettiva. Il tema delle informazioni dunque, in situazioni speciali, diventa ancora più importante. Nei momenti difficili, la necessità di garantire informazioni a chi deve prendere decisioni è ancora più decisiva.

Dentro questa necessità di avere informazioni il tema della tempestività è centrale, la disponibilità di informazioni fresche diventa veramente determinante. Pertanto è determinante il contributo che realtà come **K.Group** possono dare per riuscire a garantire alle medie imprese italiane quel salto nella cultura dell'informazione.

In questi mesi le difficoltà sono servite a compattare le organizzazioni, a fare quadrato e sono stati potenziati diversi meccanismi operativi.

La mobilitazione è stata straordinaria, ora però è arrivato il momento critico. Fortunatamente sta maturando la consapevolezza di dover affrontare modifiche strutturali dei business e delle organizzazioni.

Modifiche che sarebbero già state necessarie pre «situazione speciale».

Stanno inevitabilmente venendo a galla debolezze strutturali delle imprese italiane e si comincia a vedere in tutta la sua grandezza la parte nascosta dell'iceberg delle inefficienze strategiche, organizzative e finanziarie.



## Le 12 Sfide

### Quali sono le sfide che emergono in questo periodo?

Ci sono sfide che hanno a tema il **recupero competitivo**, altre più profonde che hanno a che fare con una **trasformazione più strategica**, che impatta sulle decisioni di fondo di medio periodo, altre ancora che riguardano il **rilancio di impresa** e il grande tema **dell'execution**.

Per ogni area ci sono altrettante sfide da prendere in considerazione (Grafico A), ma alcune di esse sono molto urgenti e vanno affrontate subito.

Sul recupero competitivo la sfida più stringente è quella di **introdurre nuovi modelli di vendita**. Questa è l'area sulla quale andare subito a lavorare per innescare cambiamenti significativi, superando i vecchi modelli tradizionalmente basati su reti vendita. Relativamente alla trasformazione strategica, abbiamo raccolto nel dialogo con diversi imprenditori altre quattro sfide. La prima è legata al tema del **riposizionamento**. Non esiste un progetto serio di trasformazione d'impresa se non si parte da questo concetto. Che cosa significa posizionamento e riposizionamento? Significa capire qual è lo spazio che vogliamo occupare nella testa del nostro cliente, qual è quello che occupiamo oggi e qual è quello che vogliamo occupare domani. Come vogliamo essere visti, quali elementi differenzianti e quali azioni possiamo mettere sul piatto per vincere la sfida competitiva? Dall'affronto del riposizionamento deriva la sfida della modifica dei modelli di business da cui consegue la gestione dei piani esuberi che nel 2021 sarà un tema cruciale per molte imprese che in questi mesi hanno ridotto i costi anche utilizzando gli ammortizzatori sociali.

Ma il tema più urgente che si colloca nell'ambito della trasformazione strategica è quello della **ristrutturazione delle fonti finanziarie interne ed esterne**.

Oggi la nostra media impresa è bancocentrica, tanto debito è in moratoria, perciò occorrerà ristrutturare le fonti finanziarie anche in funzione del rilancio degli investimenti.

Sul tema del rilancio d'impresa si dovranno affrontare altre sfide come il **potenziamento della governance** e la **crescita come dimensione**.

Per il miglioramento della governance sarà necessario rafforzare il ruolo dei cda, garantendo informazioni adeguate a prendere decisioni consapevoli.

La sfida della crescita passa attraverso aggregazioni e nuove acquisizioni: dimensione organizzativa e disponibilità informativa diventano sempre più decisive in un processo di integrazione.

Le ultime sfide emergono dall'aspetto più legato all'esecuzione dei **piani operativi** sui quali ottenere la massima **focalizzazione del management**.

In questo ambito diventa determinante il tema della pianificazione. Come fare quest'anno un budget, dal momento che la storia è falsata dal Covid e non possiamo prenderla come riferimento per il 2021? Il fatto che non ci sia una storicità coerente del dato non ci consente di avere una base di partenza per il 2021 e spinge a chiedersi se la tecnica dello **zero based budget** possa essere realisticamente applicabile.

Questo ha una conseguenza anche sul modo di pianificare. Non si può più pretendere la stessa granularità informativa di prima e quindi potrebbe essere più logico ed efficiente passare da una tecnica di budgeting di tipo bottom-up ad una top-down, più sintetica e semplice da gestire in questo momento (e chissà che non lo sia anche in condizioni normali!). Infine gli scenari. In passato le aziende si sono quasi "divertite" a fare diversi scenari di budget, inserendo quante più variabili possibili, ma ora diventa quasi impossibile se non inutile farlo.

**La semplicità è l'unica via.**

GRAFICO A



**Dodici sfide** ognuna delle quali richiede sia un approccio organizzativo, sia un sistema informativo adeguato: da qui il grande lavoro che spetta a realtà come **K.Group** nell'andare a supportare una trasformazione strategica dell'impresa.

\* Davide MONDAINI | Consulente in Innovazione Strategica e Gestionale | Esperto in Trasformazione e Rilancio d'Impresa