



## # 7 / 2021

# La pandemia come opportunità: un catalizzatore per l'innovazione aziendale

04.06.2021

### L'essenziale in breve

Da più di un anno, la pandemia di coronavirus sta limitando gravemente l'attività economica. I problemi sono enormi in numerosi settori, eppure un numero sorprendente di aziende ha saputo scoprire e sfruttare con successo le opportunità offerte da questa situazione straordinaria. La necessità di agire ha permesso loro di applicare cambiamenti più rapidamente del solito in particolare nell'ambito della digitalizzazione. Inoltre, la pandemia ha anche creato una certa libertà d'azione che ha permesso di apportare migliorie nell'ambito dell'efficienza, delle innovazioni e ha permesso la scoperta di talenti. L'analisi dei risultati del sondaggio di economieuisse e le interviste individuali d'approfondimento mostrano che questo processo di cambiamento deve essere pensato coerentemente e gestito consapevolmente. Solo coloro che ne ancorano in modo durevole gli effetti positivi nella gestione quotidiana dell'azienda saranno in grado di beneficiarne a lungo termine.

### Contatto o domande

#### **Prof. Dott. Rudolf Minsch**

Presidente supplente della Direzione, responsabile del dipartimento Politica economica generale e formazione / Capo economista

#### **Dott. Felix Treibmann**

[www.dossierpolitik.ch](http://www.dossierpolitik.ch)

### Posizione di economieuisse

- La pandemia non deve essere intesa solo come una crisi: potenzialmente, può agire come un importante catalizzatore per il cambiamento e l'innovazione della gestione aziendale.
- La pandemia ha accelerato in modo massiccio l'adozione di metodi d'interazione digitale e permesso un miglioramento dell'efficienza e della qualità in maniera duratura.
- L'abbandono forzato delle interazioni sociali dovuto alla pandemia ha permesso di capire meglio quando esse siano essenziali e apportino realmente un valore aggiunto.
- Un ancoraggio rapido e durevole degli insegnamenti positivi nei processi operativi evita una ricaduta in vecchi modelli comportamentali al termine della pandemia.

## Considerare la pandemia come un processo di cambiamento

La pandemia di coronavirus ha raggiunto la Svizzera nella primavera 2020, ponendo la politica, l'economia e la società di fronte alla più grande sfida degli ultimi decenni. Il 31 marzo, il Consiglio federale ha istituito una task force scientifica per definire una strategia adeguata ad affrontare questo fenomeno globale con l'obiettivo di capire e combattere il coronavirus il più rapidamente possibile. Le misure successivamente adottate sono state inedite: mai prima d'ora, in tempo di pace, la Svizzera e altri paesi occidentali sono intervenuti così massicciamente nella libertà di commercio e di scambio. Le attività commerciali sono state vietate all'improvviso, la libertà di viaggiare è stata fortemente limitata, le catene di approvvigionamento temporaneamente interrotte e la vita sociale in gran parte bloccata.

### Molti vedono opportunità nella pandemia

l'economiesuisse ha seguito la prima fase della pandemia con indagini regolari in merito agli effetti della pandemia sulle aziende dei settori più svariati. In ognuno dei quattro sondaggi condotti tra marzo e giugno 2020 è anche stata posta la domanda riguardante i possibili effetti positivi della pandemia. Su un totale di 1'031 risposte, in 418 è stato indicato che la pandemia ha avuto anche un impatto positivo. Parte delle opportunità sono nate dai rapidi cambiamenti del mercato. Per esempio, alcune aziende sono state in grado di generare temporaneamente più vendite sul mercato nazionale a causa dell'interruzione delle catene di approvvigionamento internazionali, o hanno percepito un aumento temporaneo della domanda di alcuni loro prodotti come l'elettronica o i prodotti per l'igiene. In un'economia di mercato, approfittare delle opportunità fa parte del "courant normal" e aiuta ad eliminare immediatamente interruzioni del commercio di beni e servizi.

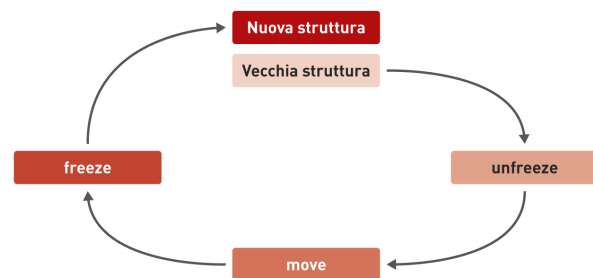
Inoltre, molte risposte hanno indicato cambiamenti più fondamentali. Spesso sono stati menzionati come opportunità la spinta generale alla digitalizzazione e forme e luoghi di lavoro più flessibili. Per alcune aziende, ciò è stato accompagnato da un aumento dell'efficienza o da una migliore fedeltà dei clienti. Sulla base di queste risposte, sono state condotte interviste individuali con 45 quadri di realtà economiche svizzere per capire meglio quali opportunità sono stati in grado di identificare e sfruttare nel mezzo di questa crisi. Il termine "opportunità" è stato definito come "la possibilità di raggiungere un obiettivo". Le interviste, svoltesi online e della durata di trenta minuti, sono state condotte da Felix Treibmann tra novembre 2020 e marzo 2021.

### Il modello a tre fasi di Kurt Lewin

A molti la pandemia ha imposto modifiche della portata di un progetto di cambiamento (change-project). Il modello a tre fasi sviluppato nel 1947 dallo psicologo sociale tedesco Kurt Lewin <sup>[1]</sup> può essere utilizzato come approccio esplicativo. Questo modello, molto citato e successivamente ampliato, suddivide i processi di cambiamento in tre fasi. Nella prima fase, le strutture esistenti vengono rotte o scongelate ("unfreeze"). Normalmente, questo processo avviene in modo

controllato e consapevole, si svolge lentamente e coinvolge tutti i gruppi interessati. La seconda fase è caratterizzata dalla transizione verso un nuovo stato ("move"). Si sperimentano nuove soluzioni, si raccolgono esperienze e si ottimizzano gli approcci scelti. Nella terza fase, l'obiettivo è quello di fissare ("freeze") i cambiamenti positivi introdotti e di trasferirli in una struttura permanente. Ciò può essere raggiunto solo se nella seconda fase viene controllato che i nuovi processi introdotti funzionino effettivamente e possano essere mantenuti anche oltre.

### Il modello a tre fasi di Lewin



Fonte: rappresentazione propria  
[www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)

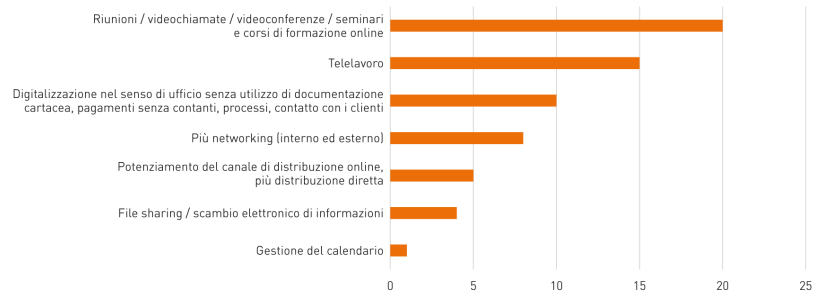
A differenza di un progetto di cambiamento che si sviluppa dall'interno dell'azienda, il processo innescato dalla pandemia è stato imposto dall'esterno. Due particolarità sono di notevole importanza in questo caso: in primo luogo, la pandemia non ha lasciato altra possibilità che sostituire le interazioni sociali con quelle digitali. In secondo luogo, le aziende hanno improvvisamente avuto più tempo libero che ha permesso loro di affrontare questioni che vanno oltre le mansioni quotidiane. Queste due caratteristiche hanno reso più facile per le aziende implementare processi di cambiamento durante la pandemia e in maniera più rapida del solito.

### La necessità di digitalizzare facilita il processo di cambiamento

Nelle interviste è stata spesso menzionata una situazione iniziale per i processi di cambiamento completamente nuova: la limitazione delle interazioni tra le persone legata alle misure volte a combattere la pandemia. Le raccomandazioni delle autorità di rimanere e, se possibile, anche lavorare a casa, hanno fortemente stimolato la digitalizzazione. Dall'oggi al domani si è dovuto rendere possibile il lavoro a distanza anche per attività sensibili. Le misure di limitazione dei contatti personali, che ha colpito molte persone contemporaneamente ed in egual misura, ha forzato l'accettazione dell'introduzione delle interazioni digitali. La digitalizzazione, spesso demonizzata nei discorsi generali, si è presto trasformata in un'ancora di salvezza. Siccome questo processo di cambiamento è stato frequentemente menzionato nei sondaggi di economiesuisse, si è scelto di approfondirlo nelle interviste. Esse hanno rivelato che la trasformazione digitale non si limita esclusivamente alle videoconferenze e alle nuove piattaforme di condivisione, ma che essa sta cambiando il lavoro sotto diversi punti di vista (vedi Figura 2).

### Spinta alla digitalizzazione durante la pandemia

► Numero delle menzioni



Fonte: rappresentazione propria  
[www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)

Le risposte alla domanda sulla portata della digitalizzazione hanno un elemento in comune: le interazioni sociali sono state sostituite dalle interazioni digitali, sempre in funzione del rispettivo ambiente di lavoro. Gli intervistati provenienti da ambienti di lavoro d'ufficio hanno menzionato più frequentemente la conduzione di riunioni in videoconferenza e il telelavoro. I rappresentanti delle aree operative hanno citato un aumento dell'uso dell'e-commerce o miglioramenti di processo, come il trasferimento elettronico piuttosto che fisico di informazioni tra diversi livelli, fasi di processo o stazioni di lavoro, tra i clienti e il proprio reparto vendite.

#### I processi di cambiamento sono stati resi possibili da un maggior tempo a disposizione per elaborare strategie e innovazioni

Un altro motivo che ha facilitato il processo di cambiamento nelle aziende è il fatto che molti dirigenti e specialisti hanno avuto improvvisamente più tempo a disposizione dal momento che le riunioni fisiche, le visite ai clienti o i viaggi d'affari non sono più stati possibili. Ciò ha permesso di organizzare con un preavviso relativamente breve discussioni approfondite su questioni al di là della gestione quotidiana delle aziende. Nelle interviste è emerso, che alcune aziende hanno sfruttato questo tempo per discutere e approfondire domande fondamentali relative alla strategia aziendale. Inoltre, il tempo a disposizione è stato utilizzato dalle aziende per sviluppare nuovi prodotti e servizi e per promuovere l'innovazione dell'azienda.

## Opportunità identificate e sfruttate

Come menzionato nel capitolo precedente, la spinta verso la digitalizzazione e lo sfoltimento delle agende a causa della limitazione degli appuntamenti e dei viaggi hanno facilitato il processo di trasformazione. Ma quali opportunità sono state effettivamente sfruttate dalle aziende e dalle associazioni economiche svizzere durante la pandemia di coronavirus? Quali sono le opportunità che si sono aperte e che prima non esistevano in questa forma?

La figura 3 fornisce una panoramica delle opportunità menzionate più di frequente nelle interviste.

### Miglioramento del raggiungimento degli obiettivi grazie alla pandemia

► Numero delle menzioni



Fonte: rappresentazione propria  
[www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)

La crisi ha permesso a molte aziende di trovare soluzioni per aumentare la produttività, ridurre i costi, stimolare l'innovazione, aumentare il fatturato o migliorare la qualità. In altre parole, le opportunità offerte dalla pandemia non sono limitate a un'area specifica, ma coprono l'intero spettro delle attività aziendali. La digitalizzazione gioca spesso un ruolo decisivo. Tuttavia, se un'opportunità venga sfruttata o meno, dipende da un processo di cambiamento di successo che vada ben oltre la sostituzione delle interazioni sociali con quelle digitali.

Di seguito, vengono approfondite alcune opportunità:

#### Aumento del fatturato

L'aumento della domanda dovuto alla pandemia non è l'unica ragione dell'aumento del fatturato. I casi più interessanti sono quelli in cui è stato possibile aumentarlo anche grazie ad altre misure aggiuntive:

- Sviluppo dei prodotti: diverse aziende hanno sfruttato il maggiore tempo a disposizione in modo mirato per sviluppare ulteriormente i prodotti e servizi esistenti o per svilupparne di nuovi fino alla messa sul mercato.

- Digitalizzazione delle vendite: facendo leva sui propri canali di distribuzione online, le aziende sono state in grado di acquisire nuovi gruppi di clienti o di sfruttare meglio il potenziale esistente.

### **Miglioramento della produttività**

In molti casi, l'accelerazione della digitalizzazione ha permesso di ridurre i costi e di aumentare la produttività e l'efficienza. Alcuni esempi:

- Le riunioni sono più efficienti in forma digitale poiché sono più facili da programmare e si perde meno tempo in chiacchiere.
- Il telelavoro permette di ridurre il costo degli spazi d'ufficio. In diversi casi, interi edifici o stabilimenti sono stati abbandonati.
- Sfruttando maggiormente il marketing online, è molto più facile verificare il successo rispetto alla pubblicità tradizionale.
- L'interazione digitale, ampiamente accettata, permette di automatizzare parzialmente i contatti con i clienti e a volte anche di rinunciare alle superfici commerciali.
- Il commercio all'ingrosso sta diventando sempre più un intermediario inutile, sostituito dal contatto diretto online con i clienti. Inoltre, facilitando lo scambio con gli specialisti nelle sedi principali dell'azienda, la digitalizzazione riduce anche la necessità di servizi di supporto tecnico regionali e quindi i costi.
- Digitalizzazione degli eventi: i nuovi formati online per la formazione, il perfezionamento e altri eventi hanno aperto la possibilità di partecipare senza costi di viaggio, vitto e alloggio. Più persone provenienti da aree remote, per esempio dai paesi in via di sviluppo, possono quindi permettersi di partecipare.

### **Miglioramento della qualità nei processi**

Altre opportunità emerse dall'aumento della digitalizzazione dei processi riguardano la qualità delle interazioni digitali. Eccone tre esempi:

1. La raccolta di informazioni direttamente dai clienti piuttosto che da dipendenti di un call center riduce gli errori.
2. Il trasferimento elettronico delle informazioni ne facilita l'analisi, rendendo più facile l'identificazione dei bisogni dei clienti e del potenziale di miglioramento dei processi.
3. La partecipazione alle riunioni online è spesso migliore di quella alle riunioni in presenza.

### **Innovazione**

La pandemia rappresenta una «finestra di opportunità» («windows of opportunity») per alcune aziende: la parziale interruzione delle routine quotidiana ha permesso nuove libertà ed aperture. I dirigenti e gli specialisti delle aziende ne hanno approfittato per cercare ispirazione e implementare nuovi tipi di sviluppo. La nuova situazione ha portato anche a nuovi contatti, per esempio con i concorrenti, le autorità o i potenziali clienti.

### **Individuare nuovi talenti**

In questo ambiente lavorativo radicalmente cambiato, i dirigenti hanno scoperto nuove sfaccettature dei propri dipendenti e sono stati in grado di individuare talenti e potenzialità nascoste. Molte delle aziende intervistate ne hanno tratto delle conclusioni e hanno effettuato trasferimenti interni.

### **Riduzione del CO<sub>2</sub>**

Le severe restrizioni di viaggio durante la pandemia e la contemporanea introduzione di alternative digitali, hanno portato a una riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> per le aziende. Dato che le alternative si sono dimostrate valide, l'effetto potrebbe essere duraturo.

### **Riconoscimento dell'importanza delle interazioni sociali**

La digitalizzazione ha promosso la consapevolezza dell'importanza delle interazioni sociali. Molti intervistati hanno menzionato, in riferimento alle opportunità nate dalla digitalizzazione, una accresciuta consapevolezza dell'importanza delle interazioni tra le persone. Spesso privo di struttura, tutto ciò che è informale, non pianificato o emotivo, la creatività, l'umorismo, i rapporti, la discrezione, la riservatezza, l'ispirazione, il rilevamento dell'umore, i sussurri, le sfumature, l'energia di gruppo e le sottigliezze sono più difficili da cogliere nel mondo digitale che in persona. Grazie alla pandemia, data l'assenza parziale di interazioni personali all'interno delle aziende, è stato possibile comprendere più chiaramente l'importanza di queste interazioni.

## Trasferire i successi nella nuova normalità

La forte necessità d'azione causata dalla pandemia ha determinato l'opportunità per le aziende svizzere di affrontare rapidamente un progetto di cambiamento. In tempi normali, prima di affrontare un progetto di tale portata è necessario creare consapevolezza per il problema da affrontare. L'evidente cambiamento delle condizioni quadro, sperimentato contemporaneamente da tutte le persone coinvolte, ha reso inevitabile mettere in discussione criticamente i processi stabiliti, i metodi di lavoro ben collaudati e le attività consolidate nel tempo. La pandemia ha quindi facilitato un "unfreeze" indotto dall'esterno (vedi capitolo 1). Le preoccupazioni sono passate in secondo piano di fronte all'urgenza, e la tendenza all'inerzia si è dissolta. La forte pressione e necessità di agire ha anche fatto sì che nella seconda fase di questo processo, in cui i cambiamenti si sono concretizzati ("move"), non ci fossero quasi opposizioni o critiche che rallentano i processi. Di conseguenza, l'implementazione dei cambiamenti nelle aziende è stata molto più rapida rispetto ai periodi pre-pandemia. Inoltre, la lunga durata dello stato di emergenza ha impedito una rapida ricaduta nelle abitudini precedenti permettendo il consolidamento dei cambiamenti ("freeze").

### Normalizzazione come seconda «finestra di opportunità»

La nuova normalità stabilitasi nel corso della pandemia concerne sia gli sviluppi positivi che quelli negativi. Con l'avvicinamento della fine della situazione straordinaria, per le aziende si apre una seconda finestra temporale in cui sfruttare le opportunità offerte dalla situazione. Con il ritorno degli impiegati sul posto di lavoro e il graduale allentamento delle restrizioni, la vita quotidiana di molte aziende sta subendo nuovamente grandi cambiamenti. Durante questo breve lasso di tempo, come all'inizio della pandemia, i cambiamenti possono essere introdotti più facilmente.

### Pianificare la transizione in modo consapevole

Si tratta ora di interrompere e cambiare certe pratiche consolidate ma indesiderate a lungo termine. Le aziende sono quindi nuovamente chiamate a reagire ad un mutamento della situazione. Possono e devono decidere in modo risoluto come impostare la nuova realtà. Invece di lasciare questo al caso o addirittura tornare allo status-quo pre-pandemia, si presenta ora l'opportunità di determinare consapevolmente come organizzare il lavoro per il futuro. Sorgono dunque domande importanti: come facilitare lo scambio creativo tra il personale? Quali sviluppi positivi della pandemia si vogliono consapevolmente mantenere, se necessario in una forma adattata? Quali regole dovrebbero essere applicate al telelavoro in futuro? Quali viaggi di lavoro devono essere ripresi e quali riunioni possono continuare a svolgersi online? Senza una pianificazione e una gestione consapevole della transizione verso il periodo post-pandemico, gli sviluppi positivi degli ultimi mesi rischiano di essere indeboliti o addirittura completamente persi. Questa "finestra di opportunità" per plasmare la nuova normalità e ancorare gli effetti positivi nelle aziende rimarrà aperta solo per poche settimane.



## Conclusione: i quattro risultati principali

I sondaggi presso i membri di economiesuisse e le interviste di approfondimento individuali rivelano quattro risultati principali, che mostrano che la gestione della pandemia nelle aziende può essere interpretata come un processo di trasformazione come illustrato nel modello a tre fasi.

- La pandemia ha affievolito le certezze ed ha agito come un potente catalizzatore per la trasformazione e l'innovazione nella gestione aziendale.
- La pandemia ha "forzato" l'adozione di metodi d'interazione digitale, facilitando il miglioramento a lungo termine dell'efficienza e della qualità.
- L'assenza di interazioni sociali durante la pandemia ha creato una nuova consapevolezza del suo valore e del suo uso mirato.
- Il rapido consolidamento degli insegnamenti positivi nei processi aziendali impedisce una ricaduta nei vecchi comportamenti.

Il graduale allentamento delle misure contro la pandemia e il ritorno a un ambiente di lavoro "normale" comportano il rischio, da un lato, che le opportunità individuate spariscano rapidamente se queste non sono state consolidate in modo duraturo nei processi operativi e nella cultura aziendale. D'altra parte, questo ritorno può essere inteso come un processo di cambiamento a sé stante, che a sua volta offre nuove opportunità. Coloro che le identificano, ne fanno un uso mirato e consolidano gli insegnamenti positivi saranno meglio preparati per la prossima situazione eccezionale.

- 
1. Lewin, Kurt (1947): *Frontiers in group dynamics. Concept, method and reality in social science. Social equilibria and social change.* In: *Human Relations*. Bd. 1, Nr. 1