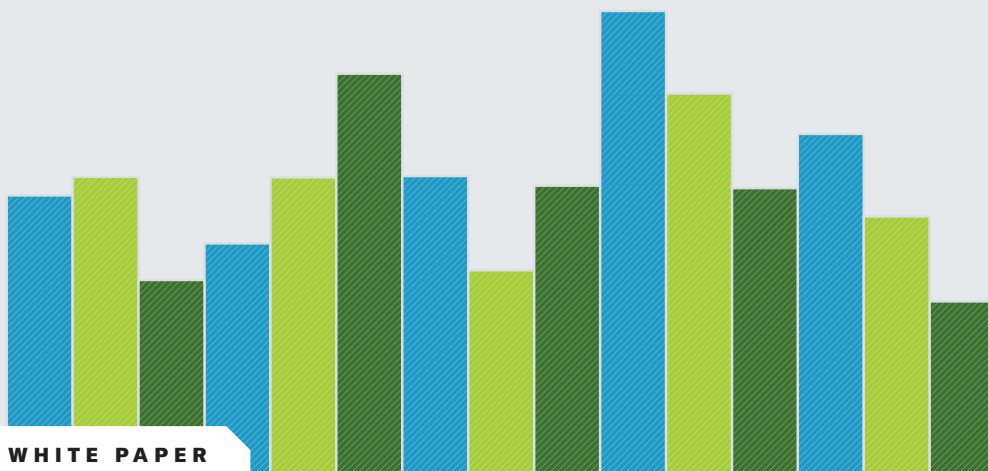




**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



La pandemia accelera la trasformazione digitale tracciandone il cammino futuro



Sponsorizzato da



PROSPETTIVA DELLO SPONSOR

In tutti i settori, le organizzazioni hanno da tempo compreso che il ritmo del cambiamento sta accelerando e si sono adattate attraverso la trasformazione digitale. La pandemia, tuttavia, ha agito da catalizzatore digitale in modi mai visti prima d'ora. In un arco di tempo molto breve, i leader aziendali hanno dovuto rispondere a questa crisi garantendo la sicurezza dei dipendenti e la continuità aziendale, procedendo in direzione della ripresa e ripensando ogni aspetto della propria organizzazione per tracciare un cammino verso il futuro.

Non tutte le organizzazioni tra cui è stato condotto questo sondaggio si trovano allo stesso livello di maturità digitale, pur presentando numerosi tratti in comune nei rispettivi percorsi di trasformazione digitale. Microsoft ha isolato quattro elementi centrali, comuni a tutti gli sviluppi di trasformazione digitale:

- Una visione e una strategia che contribuiscono allo scopo di un'organizzazione
- Una cultura che preserva la connessione tra i team e una mentalità organizzativa intrinsecamente aperta
- Un potenziale unico in grado di sfruttare e amplificare il valore da esso creato
- Un'ampia gamma di capacità, ivi comprese le persone giuste dotate delle giuste competenze e supportate dalla giusta tecnologia

Collettivamente, questi elementi consentono di rispondere e adattarsi nel presente per sviluppare resilienza e reimmaginare il futuro. Fanno inoltre capire che la trasformazione digitale non inizia con la tecnologia, ma è piuttosto un processo incentrato sulle persone e volto a sostenere gli obiettivi di un'organizzazione. Allinea l'innovazione tecnologica alle capacità di un'organizzazione al fine di realizzare traguardi sia aziendali che sociali. Se realizzata in modo strategico, la trasformazione digitale consente a un'organizzazione di aumentare agilità e resilienza e di migliorare la collaborazione.

In collaborazione con l'Harvard Business Review Analytic Services abbiamo esaminato come il Covid-19 ha influito sulla trasformazione digitale delle organizzazioni nei settori della vendita al dettaglio, dei servizi finanziari, della produzione, della salute e della pubblica amministrazione. Vi invitiamo a leggere questo rapporto per scoprire come la digitalizzazione animata da uno scopo stia alla base della trasformazione in un'epoca di resilienza e cambiamenti.



Judson Althoff
Vicepresidente esecutivo,
Worldwide Commercial Business,
Microsoft

La pandemia accelera la trasformazione digitale tracciandone il cammino futuro

Il cambiamento è inevitabile, ma è raro che si verifichi a velocità superluminali. In rapida risposta alla pandemia, le organizzazioni hanno rimodellato la forza lavoro, ribaltato modelli di business ormai obsoleti e adottato le tecnologie digitali, dai chatbot alla blockchain.

“C’è stata più innovazione negli ultimi sei mesi che negli ultimi sei anni” sostiene Mohanbir Sawhney, professore presso la Kellogg School of Management della Northwestern University.

Ma non siamo più agli inizi della pandemia. Con la stabilizzazione dell’economia, molte organizzazioni si chiedono come possono continuare a portare avanti la trasformazione e preservare i traguardi raggiunti in così breve tempo. Considerate, ad esempio, la velocità con cui le società hanno implementato il lavoro in remoto o come le attività commerciali sono passate dai negozi fisici all’e-commerce.

Per cavalcare l’onda digitale è necessario esaminare le manovre tattiche con cui le aziende hanno affrontato questa situazione senza precedenti e le lezioni che hanno appreso nel farlo. Come stanno scoprendo in molti, per affrontare il futuro occorre anche adottare strategie non convenzionali sul piano della cultura, della struttura organizzativa e della leadership.

Di fatto, al di là dei problemi che accompagnano i bruschi cambi di rotta e i rapidi insuccessi, il Covid-19 ha in realtà mostrato alle organizzazioni modi nuovi di interagire con i consumatori, collegarsi ai dipendenti e collaborare con la concorrenza. In molti casi, è stato oltrepassato il punto di non ritorno. “Abbiamo parlato a lungo, nella nostra agenzia, del poco desiderio di ritornare ai vecchi metodi di lavoro perché [il nuovo approccio] ci ha davvero aiutato come organizzazione” ha dichiarato Susan Donovan-Brown, direttrice generale dell’Employment and Social Development Canada (ESDC), un ente governativo canadese. “Osservo un vero e proprio cambiamento sotto forma di assunzione di un atteggiamento orientato all’iniziativa. Si tratta di un risvolto davvero positivo del Covid-19.”

Sotto molti aspetti, quell’atteggiamento orientato all’iniziativa rafforza i programmi di trasformazione digitale che da tempo si collocano in cima alla lista delle priorità organizzative, ma che forse richiedevano un catalizzatore per mostrare la vasta portata delle possibilità offerte. Secondo un sondaggio dell’Harvard Business Review Analytic Services condotto nel dicembre del 2019, ad esempio, l’84% dei dirigenti ritiene che le nuove opportunità aziendali derivino dalla trasformazione digitale della loro organizzazione. **FIGURA 1**

PUNTI SALIENTI

In rapida risposta alla pandemia, **le organizzazioni hanno rimodellato la forza lavoro, ribaltato modelli di business ormai obsoleti e adottato le tecnologie digitali**, dai chatbot alla blockchain.

Le aziende devono prendere le lezioni apprese durante la pandemia **e utilizzarle per progredire in modi nuovi e innovativi** in termini di cultura, struttura organizzativa e leadership.

Le aziende concorrenti devono imparare a **collaborare, i leader a entrare in empatia con i propri dipendenti e le società affermate a testare** nuovi modelli di business.



“C’è stata più innovazione negli ultimi sei mesi che negli ultimi sei anni” sostiene Mohanbir Sawhney, professore presso la Kellogg School of Management della Northwestern University.

Il Covid-19 si è imposto come quel catalizzatore che ha drasticamente cambiato i programmi aziendali, obbligando le organizzazioni ad accelerare la trasformazione digitale quando sopravvivenza e opportunità sono diventate inestricabilmente associate. In parole povere, gli effetti dirompenti della pandemia hanno consentito alle aziende di imboccare percorsi non convenzionali e mai prima d’ora battuti per rafforzare i rapporti con i clienti, coinvolgere i dipendenti e puntare a uno scopo più elevato.

In questa relazione vengono esaminati i fattori di successo che hanno consentito alle organizzazioni di trasformare rapidamente le modalità di interazione con i clienti, i dipendenti e la concorrenza in termini sia di ripensare i processi aziendali esistenti, sia di ridefinire i rapporti, sia di dare priorità al lato umano delle proprie attività. Verrà inoltre esaminato il modo in cui le organizzazioni continueranno a utilizzare la tecnologia per rafforzare le capacità umane e per investire in nuove soluzioni, al fine di aumentare la propria resilienza e la propria capacità di risposta in un ambiente in continua evoluzione.

Precedenza al fattore umano

Mettere i clienti al centro delle priorità e delle decisioni d’investimento di un’organizzazione può determinare un cambiamento radicale nell’esperienza del cliente, un indicatore ormai sempre più importante di successo

aziendale. Walgreens è un esempio perfetto. Questo colosso del commercio al dettaglio ha recentemente lanciato una serie di nuove iniziative, tra cui un servizio di ritiro “contactless” che consente ai clienti di ordinare e pagare i prodotti online e poi ritirarli presso più di 7.300 farmacie drive-in di tutto il Paese. Per servire i clienti online la piattaforma online Find Care di Walgreens ha inoltre lanciato un nuovo chatbot per i servizi sanitari. Questo chatbot collega i pazienti a un’ampia gamma di servizi sanitari e consente ai visitatori non solo di determinare le probabilità di avere contratto il Covid-19, ma anche di ricevere risposte in tempo reale alle domande più frequenti.

Le aziende B2B stanno inoltre riconoscendo il valore insito nel lancio di nuovi servizi per elevare e responsabilizzare i clienti. Come Rockwell Automation che ha deciso di offrire gratuitamente ai clienti servizi cruciali. Attualmente, la tecnologia di automazione di Rockwell Automation è l’elemento centrale di numerosi macchinari, ad esempio quelli impiegati nella produzione di alcuni tipi di mascherine chirurgiche di altissima qualità utilizzate nella lotta per contrastare il coronavirus. Per offrire un migliore supporto ai produttori durante la pandemia, Rockwell Automation ha deciso di mettere a disposizione come servizio gratuito la sua soluzione di realtà aumentata, che impartisce “virtualmente” istruzioni di lavoro ai tecnici sul campo. Altri servizi gratuiti includono l’accesso a corsi di e-learning e la possibilità di effettuare la risoluzione dei problemi in remoto.

La crescita esponenziale dell’adozione di questi servizi ha spinto Rockwell Automation a creare rapidamente una sala operativa per il Covid-19, vale a dire un team interfunzionale di 60 dirigenti senior il cui obiettivo è quello di “assicurare la continuità del nostro servizio di assistenza ai clienti e fornire valore aggiunto”, ha dichiarato Tom O’Reilly, vicepresidente del settore sviluppo aziendale globale di Rockwell Automation. I membri del team si avvalgono di strumenti di collaborazione e comunicazione basati sul web, ad esempio videoconferenze e messaggistica istantanea, per monitorare regolarmente le interazioni con i clienti e altri fattori suscettibili di influire sulla qualità del servizio.

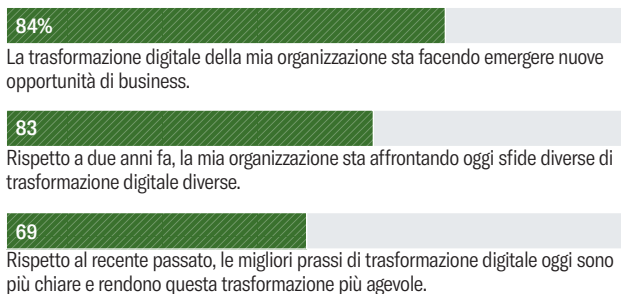
Le organizzazioni stanno inoltre dando nuova importanza ai dipendenti, venendo incontro alle loro esigenze attraverso un mix equilibrato di flessibilità ed empatia. Shamus Weiland, CIO di Manulife, afferma che l’azienda è particolarmente attenta a “offrire orari flessibili per aiutare chi lavora da casa a conciliare gli impegni professionali con le responsabilità familiari; assicurare sostegno finanziario, ad esempio continuando a versare lo stipendio a chi non può telelavorare; e riconoscendo un congedo supplementare a breve termine pienamente retribuito a coloro che sono colpiti dal virus”.

FIGURA 1


Un percorso in evoluzione verso la trasformazione digitale

Nuove opportunità di business attendono coloro che sono in grado di affrontare questo viaggio.

Indichi in che misura è d’accordo con le seguenti affermazioni.



Fonte: Sondaggio Harvard Business Review Analytic Services, dicembre 2019



Le aziende B2B stanno inoltre riconoscendo il valore insito nel lancio di nuovi servizi per elevare e responsabilizzare i clienti.

Altri benefit includono l'aumento delle giornate di permesso per motivi personali, la possibilità di interagire con relatori motivazionali e Camp Manulife, un campo estivo virtuale di quattro settimane ideato per intrattenere i bambini i cui genitori lavorano da casa. Manulife ha inoltre totalmente rinnovato i propri siti intranet “inserendo informazioni aggiornate su come rimanere in salute, consigli per ottimizzare l'esperienza tecnologica e formazione virtuale”, prosegue Weiland, aggiungendo che dopo l'aggiornamento le visite al sito sono aumentate del 50%.

Manulife non è assolutamente un'eccezione. “Stiamo decisamente osservando un aumento dell'enfasi sull'empatia, con le organizzazioni che prendono a cuore le esigenze del proprio personale”, afferma Melissa Swift, leader globale per la trasformazione della forza lavoro presso Korn Ferry.

Abbandonare il vecchio per adottare il nuovo

Se da un lato la rapida trasformazione richiede alle organizzazioni di adottare nuove strategie per gestire le relazioni con i clienti e i dipendenti, dall'altro richiede anche di abbandonare processi aziendali consolidati ma non più funzionali a un'agenda o a una visione rinnovata per il futuro. Un esempio è quello di Walgreens che, dovendo offrire ai clienti servizi correlati alla pandemia, ha adottato un approccio completamente nuovo all'implementazione. L'aggiornamento di un sito web, o la progettazione di un chatbot, può richiedere mesi sia per scrivere il codice che per negoziare le caratteristiche e le funzionalità con i vari

leader aziendali. Per accelerare questo processo, Walgreens ha adottato metodologie agili in tutta l'azienda, spiega Andrea Farris, vicepresidente allo sviluppo.

Gli scrum team, che in precedenza erano composti principalmente da sviluppatori software, ora “includono rappresentanti di tutte le aree aziendali, dalla filiera produttiva alla finanza, dalle operazioni alla formazione e allo sviluppo”, afferma Farris. Walgreens ha inoltre iniziato a focalizzarsi sulla velocità e sul progresso iterativo, una tattica che ha contribuito a ridurre da mesi a settimane i cicli di implementazione dei servizi.

“Abbiamo smesso di sminuire i buoni risultati per smania di puntare alla perfezione e abbiamo iniziato a lanciare nuove esperienze cliente a un ritmo accelerato, ripetendo e migliorando quello che stavamo facendo”, dichiara Farris.

Walgreens non è la sola ad applicare in modo diffuso il concetto di agilità. “Iniziamo a vedere che anche le grandi imprese tradizionali stanno adottando concetti di agilità”, sostiene Sawhney. Il ritmo rischia solo di accelerare, aggiunge, poiché “team più piccoli, collaborativi e interfunzionali rendono le organizzazioni più duttili e resilienti”.

Alcune aziende si spingono addirittura a mettere in discussione cosa significhi essere un'azienda competitiva in un mercato libero. Quando all'inizio del 2020, il governo del Regno Unito ha convocato le industrie britanniche per contribuire alla produzione di ventilatori per i reparti di terapia intensiva, High Value Manufacturing Catapult (HVMC) avrebbe potuto rimanere aggrappata all'idea tradizionale di concorrenza, imbarcandosi da sola in un viaggio alla ricerca di una soluzione. Al contrario, HVMC, che è un gruppo di

**“Abbiamo smesso di
sminuire i buoni risultati
per smania di puntare
alla perfezione e abbiamo
iniziato a lanciare nuove
esperienze cliente a un
ritmo accelerato, ripetendo
e migliorando quello che
stavamo facendo.”**

**Andrea Farris, vicepresidente allo sviluppo,
Walgreens**



“Abbiamo preso una decisione coraggiosa: adottare una totale trasparenza dei dati. È stato rivoluzionario. La totale trasparenza ha eliminato la necessità di una rigida supervisione e di una governance pesante, che avrebbero impedito una rapida implementazione”, dice Dick Elsy, CEO di HVMC.

centri di ricerca manifatturiera nel Regno Unito, ha creato una associazione di imprese formata da alcune importanti aziende industriali, tecnologiche e ingegneristiche dei settori aerospaziale, automobilistico (incluso il ramo gare) e medico, con l’obiettivo comune di costruire in 12 settimane una quantità di ventilatori pari ad almeno 20 anni di produzione.

Stando al CEO di HVMC, Dick Elsy, l’adattamento a una nuova definizione di concorrenza e di trasparenza dei dati è stato fondamentale per superare alcuni grossi ostacoli al progetto e favorire la collaborazione. Team auto-organizzati hanno sostituito i processi di comando e controllo, creando una struttura organizzativa piatta in tutto il consorzio, dove i concorrenti di settore sono stati incoraggiati a condividere i dati progettuali, dalle informazioni finanziarie a quelle relative ai colli di bottiglia.

“Abbiamo preso una decisione coraggiosa: adottare una totale trasparenza dei dati”, dice Elsy. “È stato rivoluzionario. La totale trasparenza ha eliminato la necessità di una rigida supervisione e di una governance pesante, che avrebbero impedito una rapida implementazione.” Inoltre, per rimanere allineati sulle tappe di progetto principali, i leader si sono riuniti regolarmente in videoconferenza.

Alcuni settori sono però noti per essere molto attaccati a processi obsoleti e concetti di lavoro tradizionali. La pubblica amministrazione, ad esempio, resta gravata da sistemi sorpassati, flussi di lavoro disconnessi e strutture di reporting penosamente burocratiche. Ma quando il governo canadese ha iniziato a implementare i programmi di supporto finanziario per chi aveva subito ripercussioni dal Covid-19, Donovan-Brown della ESDC sapeva che la sua agenzia federale doveva agire velocemente.

Richiamando dal pensionamento alcuni dipendenti pubblici, l’ESDC è riuscita a mettere in campo un centro di contatto virtuale per rispondere alle domande dei cittadini sul Canada Emergency Response Benefit (CERB), un nuovo programma governativo destinato ai canadesi direttamente colpiti dal Covid-19. Il congelamento dei progetti meno prioritari ha creato più tempo per le attività mission-critical, come la creazione di centri di implementazione per il provisioning, la distribuzione e la connessione virtuale di computer portatili per quasi 30.000 telelavoratori, di cui solo il 5% era abituato a lavorare da casa. Gli strumenti di teleconferenza e messaggistica istantanea “sono diventati fondamentali per consentire ai team di collaborare virtualmente e incontrarsi regolarmente”, afferma Donovan-Brown. Un esteso processo di aggiornamento completo dei sistemi, dai server alle capacità di storage fino alle soluzioni

di accesso in remoto, continua a garantire all’EDSC un accesso sicuro e affidabile all’ambiente IT.

A parte l’accelerazione della trasformazione digitale, Donovan-Brown afferma che non sarebbe stato possibile soddisfare le esigenze dei cittadini nel mezzo di una pandemia senza adottare un approccio dal taglio nettamente “privato” ai flussi di lavoro governativi.

“Normalmente, il governo si impantana perché si occupa solo di gestione e mitigazione del rischio e di piani a lungo termine”, osserva Donovan-Brown. “Viceversa, noi avevamo un obiettivo ben preciso: fornire ai canadesi servizi di importanza critica.” Il conseguimento di questo obiettivo, dice, è dipeso dalla disponibilità della dirigenza a consentire al team di implementare dapprima le soluzioni e in seguito ripeterle, pur di raggiungere una velocità adeguata.

Poggiare su solide basi per resilienza e velocità

Le aziende che avevano già investito in robuste infrastrutture e soluzioni tecnologiche prima che scoppiasse la pandemia, si sono trovate in una posizione unica per superare alcuni dei suoi effetti più devastanti. Ad esempio, quando la pandemia ha costretto gli uffici in tutto il mondo a chiudere, le aziende hanno dovuto offrire a un nutrito contingente di telelavoratori un accesso sicuro e affidabile alle reti aziendali, e farlo in fretta. Toronto-Dominion (TD) Bank era pronta. “I nostri sistemi IT erano predisposti per gestire 20.000 dipendenti operativi in remoto”, ricorda Jeff Martin, vicepresidente senior e CIO di TD. “Nel giro di pochi giorni, siamo riusciti a creare un sistema stabile per 60.000 telelavoratori, compresi i colleghi dei contact center e i team commerciali in Canada e negli Stati Uniti.”

Tra i motivi della resilienza di TD c’è sicuramente il fatto che l’azienda fosse già preparata prima della pandemia. Mesi prima, TD aveva aggiornato i propri servizi di accesso remoto per offrire ai dipendenti un accesso virtuale a tutte le applicazioni desktop e a tutti i file, sia in ufficio che da casa. Ci sono stati anche eventi fortuiti come l’implementazione di funzionalità di videoconferenza nella divisione di gestione patrimoniale di TD e gli ottimi rapporti con i fornitori che, di fatto, hanno aiutato TD a reperire, effettuare il provisioning e spedire oltre 10.000 computer portatili ai dipendenti operativi in remoto “nel giro di poche settimane”, come afferma Martin. Di conseguenza, quando si è verificato il passaggio in massa allo smart working dovuto agli effetti dirompenti della pandemia, TD è stata in grado di adattarsi praticamente senza soluzione di continuità.



La pandemia ha insegnato molte lezioni, ma una delle più importanti può essere che avere uno scopo può spingere le organizzazioni ad adottare alcune delle strategie più creative e delle decisioni più coraggiose.

Una vicenda simile è quella di Northwell Health, uno dei principali prestatori di servizi sanitari dello stato di New York, che aveva già creato una base di resilienza investendo nella tecnologia chatbot. Ci riferiamo a NORA, un chatbot progettato per aiutare i medici a trovare informazioni sui pazienti e sui risultati degli esami utilizzando lo smartphone, così da poter fornire risposte tempestive a eventuali domande in materia di assistenza sanitaria.

Aumentare le capacità umane con la tecnologia

Per organizzazioni come Northwell Health, gli investimenti nei chatbot e in altre tecnologie hanno due importanti obiettivi. Per certi versi, consentono di cambiare rapidamente direzione se le circostanze cambiano improvvisamente. Ma le tecnologie innovative servono anche ad aumentare le capacità umane. Ad esempio, l'aggiunta di 100 operatori al team del centro di contatto non ha evitato a Northwell Health l'assalto precoce di pazienti che richiedevano informazioni sulla spinta della crisi sanitaria. "Abbiamo iniziato a ricevere migliaia di chiamate da pazienti con domande tipo: 'Non mi sento bene...avrò mica preso il Covid-19?' 'Ho questi sintomi: cosa devo fare?' E 'Devo vedere un dottore?'" dice John Bosco, CIO di Northwell Health.

Per far fronte a questa situazione, Northwell Health ha progettato e implementato assistenti sanitari virtuali basati

sull'intelligenza artificiale (IA), sostanzialmente dei chatbot, per indirizzare i pazienti verso le informazioni di importanza critica nonché fornire loro i risultati dei tamponi, senza richiedere l'intervento umano. Durante l'impennata dei contagi, nella prima parte dell'anno, questi chatbot basati sull'IA hanno gestito quasi il 20% del totale delle chiamate ai centri di contatto di Northwell Health da parte dei pazienti.

Anche Providence, un altro fornitore di assistenza sanitaria, può confermare l'efficacia dei chatbot tra le diverse tecnologie innovative. Nel gennaio del 2020, questa organizzazione è stata il primo operatore sanitario statunitense a ricoverare in ospedale un paziente affetto da Covid-19. Ciò nonostante, non c'è stato abbastanza tempo per prepararsi a quanto sarebbe accaduto in marzo, quando la popolazione ha iniziato a "temere questo nuovo virus", minacciando di sovraffollare le sale di pronto soccorso, dichiara B.J. Moore, vicepresidente esecutivo e CIO di Providence.

Utilizzando le linee guida del CDC e i propri protocolli clinici, Providence è stata in grado di costruire un chatbot basato sull'IA, creando uno strumento di valutazione del coronavirus per aiutare la gente a capire se rivolgersi o meno a un medico per i propri sintomi respiratori. Di conseguenza, i pazienti hanno potuto ottenere risposte rapide e precise a domande pressanti senza dover entrare nella struttura ospedaliera. "Il chatbot valuta i sintomi e i rischi di un paziente in base alle sue risposte a determinate domande e, a partire da lì, raccomanda di non preoccuparsi, di ricontrollare in seguito o di fare clic su un pulsante per fissare un consulto di telemedicina", spiega Moore.

La tecnologia per il miglioramento delle competenze umane ha inoltre aiutato Providence a prepararsi per le visite sanitarie virtuali al telefono o in videoconferenza, portandole dalle 70 a settimana a quasi 70.000. A tutt'oggi, Providence non solo è stata in grado di aggiungere 10.000 nuovi operatori sanitari al proprio programma di telemedicina, ma è riuscita anche a collegare questi operatori ai pazienti in modo affidabile e sicuro.

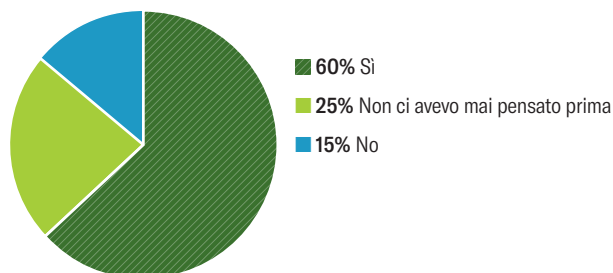
Non c'è da stupirsi che, secondo un sondaggio condotto nel marzo 2020 tra 2.000 cittadini statunitensi in età adulta dall'azienda informatica Sykes Enterprises, il 60% dei partecipanti ritenga che il Covid-19 li abbia resi più propensi a prendere in considerazione l'utilizzo dei servizi di telemedicina in futuro. **FIGURA 2**

FIGURA 2

La crescente popolarità della telesalute

La pandemia ha cambiato in meglio l'opinione degli americani in età adulta in merito alla telesalute

La pandemia di Covid-19 ha aumentato la sua disponibilità a provare la telesalute in futuro?



Fonte: Sykes Enterprises Survey, marzo 2020

Trasformazione con uno scopo

La pandemia ha insegnato molte lezioni, ma una delle più importanti può essere che avere uno scopo può spingere le organizzazioni ad adottare alcune delle strategie più creative e delle decisioni più coraggiose. Lo dimostra il fatto che quando



Persino la blockchain pare destinata a svolgere un ruolo più significativo nell'assistenza sanitaria, poiché permetterebbe a più operatori sanitari di contribuire alla cartella clinica di un singolo paziente con sicurezza e immutabilità.

nel Regno Unito erano disponibili solo 5.900 ventilatori e gli esperti prevedevano un fabbisogno di altri 20.000, HVMC ha affrontato questa urgente richiesta adottando un approccio creativo e controintuitivo alla concorrenza.

La sfida continua che devono affrontare le aziende è quella di mantenere viva e vegeta una simile agilità. Lo sviluppo di iniziative motivate dalla pandemia ha già incoraggiato alcune organizzazioni a sperimentare nuovi modelli per la fornitura di servizi. Prendiamo ad esempio il progetto recentemente annunciato da Walgreens di costruire nei prossimi cinque anni centinaia di cliniche per le cure primarie accanto alle proprie farmacie. Il progetto, battezzato “Village Medical at Walgreens”, creerà sinergie tra medici di base e i farmacisti locali all'interno di un modello integrato in grado di fornire ai pazienti un servizio di assistenza sanitaria migliore e più pratico, qualcosa a cui si sono abituati a causa della pandemia. Le cliniche forniranno inoltre assistenza 24 ore su 24, 7 giorni su 7, tramite servizi di telemedicina e visite a domicilio.

Stanno inoltre delineandosi nuovi ed entusiasmanti casi d'uso per soluzioni progettate specificamente per il Covid-19. Consideriamo cosa sta succedendo alla Northwell Health, dove le eponime app per dispositivi mobili permettono ai pazienti di prenotare appuntamenti per servizi di telemedicina, pagare fatture, trovare medici e accedere alle cartelle cliniche. John Bosco, CIO di Northwell Health, immagina tuttavia un futuro in cui l'app verrà utilizzata per eliminare la discontinuità nell'assistenza al paziente. Secondo lui, ad esempio, la si potrebbe programmare per inviare automaticamente a un paziente affetto da diabete di tipo 1 un avviso che è il momento di programmare un esame oculistico. C'è un'altra idea in fase di sperimentazione: un dispositivo indossabile che monitora

i parametri vitali e informa automaticamente il medico ospedaliero se la temperatura del paziente ha un'impennata improvvisa o se il battito cardiaco è irregolare. “In questo modo, un medico può intervenire immediatamente, anziché attendere fino alla visita successiva per misurare i parametri vitali”, spiega Bosco.

Pur essendo estremamente promettenti per il settore sanitario, Bosco ci avverte che simili tecnologie e relativi programmi “dovranno essere testati clinicamente” prima di raggiungere un'ampia diffusione.

Eppure alcune soluzioni stanno già ridisegnando il futuro dell'assistenza al paziente. Dall'inizio della pandemia, Providence ha monitorato in remoto oltre 1.000 pazienti affetti da Covid-19 sia positivi che presunti positivi. “La cosa importante per superare questa pandemia è una maggiore assistenza a domicilio, un maggiore monitoraggio in remoto e un'assistenza al paziente più dinamica”, afferma Moore, CIO dell'organizzazione.

La prossima fase, secondo lui, consiste nell'integrare più soluzioni, ad esempio termometri intelligenti, sensori di ossigeno e cardiofrequenzimetri, e nell'aggregare i dati da essi generati, per ottenere una visione più olistica e completa di un paziente. Persino la blockchain pare destinata a svolgere un ruolo più significativo nell'assistenza sanitaria, poiché permetterebbe a più operatori sanitari di contribuire alla cartella clinica di un singolo paziente con sicurezza e immutabilità. La blockchain, ad esempio, potrebbe aiutare i medici a monitorare meglio l'eventuale inoculazione del vaccino anti-Covid-19 in un paziente, a prescindere dal luogo in cui viene somministrato.



Le aziende devono prendere le lezioni apprese durante la pandemia e utilizzarle per progredire in modi nuovi e innovativi in termini di cultura, struttura organizzativa e leadership.

Anche la leadership si sta evolvendo verso nuove forme a fronte dei progetti già realizzati con successo dalle diverse organizzazioni. La sfida dei ventilatori affrontata da HVMC ce ne offre un esempio. Alla luce del successo ottenuto da quell'innovativo progetto, portato avanti da un consorzio di colossi del settore, Dick Elsy, CEO di HVMC, sta attualmente valutando se lo stesso approccio collaborativo e non competitivo possa essere utilizzato per risolvere altri problemi di importanza critica. “Perché non applicare alcune di queste nuove regole e modalità di lavoro ad altre grandi sfide nazionali?” chiede. “Siamo in grado di creare quella cultura del ‘si può fare’, offrire alle persone la possibilità di fare la cosa giusta [e] avvicinare aziende concorrenti per collaborare su un terreno comune e su sfide comuni? Secondo noi è assolutamente possibile.”

Conclusioni

Sicuramente il Covid-19 ha creato i presupposti che hanno consentito alle aziende di concentrare, in pochi mesi e senza eccessivi problemi, anni di trasformazione digitale. Ma non bastano reti e piattaforme di collaborazione affidabili per prepararsi a un futuro impegnativo. Al contrario, le aziende devono prendere le lezioni apprese durante la pandemia e utilizzarle per progredire in modi nuovi e innovativi in termini di cultura, struttura organizzativa e leadership.

Le aziende concorrenti devono imparare a collaborare, i leader a entrare in empatia con i propri dipendenti e le società affermate a testare nuovi modelli di business. Perché? Perché le cose non torneranno più come prima. Sawhney paragona la situazione a un elastico. “Se si prende un elastico e lo si allunga oltre il limite e poi lo si rilascia, non riprenderà la forma originale”, dice. “Resterà modificato in modo permanente.”

Il Covid-19 ha messo alla prova l'elasticità della trasformazione digitale, cambiando per sempre il modo di operare delle organizzazioni. La sfida che ora dovranno affrontare le organizzazioni è quella di preservare il coraggio ispirato dalla forza dirompente della pandemia e proseguire lungo il cammino dell'innovazione in modi nuovi e creativi.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

CHI SIAMO

Harvard Business Review Analytic Services è un'unità di ricerca commerciale indipendente all'interno dell'Harvard Business Review Group e svolge attività di ricerca e analisi comparativa su importanti problematiche gestionali e opportunità commerciali emergenti. Ogni rapporto viene pubblicato sulla base dei risultati di ricerche e analisi quantitative e/o qualitative originali cercando di fornire informazioni di business intelligence e su gruppi di riferimento. I sondaggi quantitativi sono condotti in collaborazione con l'HBR Advisory Council, il comitato di ricerca globale di HBR, mentre le ricerche qualitative sono condotte in collaborazione con dirigenti aziendali di alto livello ed esperti in materia, appartenenti in parte alla comunità di autori di *Harvard Business Review*. Contattateci all'indirizzo e-mail hbranalyticservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services