

Marco Lucarelli

COME AFFRONTARE E VINCERE LE CRISI

Difficile riuscire a intravedere l'orizzonte quando si è nel pieno di una tempesta, la sabbia offusa la visuale, il vento rende difficile stare in piedi. Mancano tutti i punti di riferimento. A causa della pandemia per coronavirus abbiamo visto aziende chiuse per il lockdown, fatturati svanire. Difficile immaginare la ripresa. Non resta che guardare allora a chi questa esperienza l'ha già vissuta prima di noi: le imprese in Cina. Cosa hanno imparato le imprese cinesi che per prime hanno affrontato il blocco totale delle attività e poi la successiva, graduale, riapertura? Lo scopriamo leggendo il libro di Enrico Sassoon **Affrontare e vincere le crisi. Della pandemia e di altre catastrofi: lezioni da apprendere per contenere i danni e ripartire alla grande** (Mind Edizioni, 2020).

Diversi gli ambiti trattati in questo libro, dove molte pagine sono dedicate al crisis management, ma i punti sui quali vogliamo soffermarci qui sono due: quali importanti lezioni la crisi ha fornito alle aziende per quanto riguarda le opportunità di business, possibili anche in tempo di crisi, e quali comportamenti deve sapere dimostrare un leader durante momenti difficili per l'organizzazione.

Le aziende cinesi, dopo una prima fase di ignoranza, di stupore e disorientamento, hanno saputo costruire un nuovo senso, una nuova direzione, per poi passare alla pianificazione delle azioni necessarie per reagire alla crisi. Il tutto all'interno di un ciclo continuo di sperimentazione-apprendimento-nuova sperimentazione. Le aziende, e le loro persone, hanno dovuto rivedere e riaffermare il ruolo della leadership organizzativa. Un leader inteso non più come il capo ufficio-controllore dei sottoposti-collaboratori, ma un costruttore di senso, un organizzatore di attività da remoto, senza possibilità di interagire direttamente con le sue persone. Ecco diventare fondamentale, per un leader in tempo di crisi, sapere fornire informazioni



chiare e coerenti circa la situazione e la direzione generale che l'azienda intende perseguire. Cambia inoltre il concetto di flessibilità. In Cina, alcune aziende hanno "prestato" i propri dipendenti, le cui attività erano ferme, ad altre aziende che invece avevano bisogno di assumere in tempi stretti nuova manodopera. È il caso di ristoranti, hotel e catene di cinema che hanno liberato forza lavoro subito reimpiegata nei supermercati del gruppo Alibaba, a corto di personale, per fare fronte alla richiesta crescente di consegne a domicilio. Altra cosa che possiamo apprendere dall'esperienza cinese è che, per certi settori, la ripresa sarà rapida, alcuni livelli merceologici torneranno

molto velocemente a livelli di produttività vicini a quelli

pre-crisi. Questo insegna che le aziende italiane dovranno prepararsi e pianificare già ora, durante la crisi, una crescita importante della domanda subito dopo la ripresa delle attività.

Per molte imprese, inoltre, questa crisi ha rappresentato un'opportunità. È il caso dell'e-commerce che ha visto una crescita esponenziale. Crescita che l'esperienza cinese insegna essere continuativa anche nella fase di ripresa. Il commercio elettronico non potrà più essere considerato solo come un canale aggiuntivo di vendita rispetto a quello tradizionale, ma una risposta strategica per gestire improvvisti e repentina

ni cambiamenti della domanda, come successo durante la pandemia. In questo le aziende cinesi hanno saputo innovare molto rapidamente adattandosi in funzione a delle opportunità emergenti. L'innovazione ha bisogno però di audacia e leadership. È importante che chi comanda sia in grado di gestire gruppi da remoto, motivare e dare obiettivi calibrati alle competenze personali di ognuno, fissare riunioni programmate per rimanere in contatto con le persone, rispondere al senso di smarrimento che colpisce un team durante una crisi di questa portata. Persone e leader devono aprirsi a una fluidità adattativa, perché "l'errore più grande è credere che il futuro somiglierà al presente. Non è quasi mai così".