



Non sprechiamo questa crisi

È una occasione per rilanciare le nostre imprese

Cahier a cura di GEA - Consulenti di Direzione

A cura di Gianpaolo Fascina

La situazione nella quale ci troviamo a causa del Covid-19 ha messo in evidenza quanto siamo esposti e vulnerabili ai rischi. E per rischio intendiamo qualunque avvenimento che possa influire sulla domanda o sulla nostra capacità di rispondere alla domanda del mercato.

Ad oggi la priorità è innanzitutto sopravvivere, mettendo in campo azioni volte alla riduzione dei costi, e in secondo luogo uscire dall'emergenza identificando le modalità più adatte a riprendere l'attività. Ma questa è una occasione da non sprecare per rilanciare le nostre imprese adottando nuovi modelli, tecnologie e strumenti e magari il nostro paese.

Per pochi si tratterà di un semplice ritorno al passato, mentre per la maggioranza il percorso sarà più articolato e saranno necessarie trasformazioni anche profonde che oggi si possono solo intravedere. Sarebbe quindi poco lungimirante guardare solo al breve senza considerare interventi che ci possano rendere non solo più resilienti a future situazioni di rischio, ma anche più competitivi. Sarebbe come ricostruire una casa danneggiata da un terremoto senza adottare tecniche antisismiche.

Impariamo dalla crisi Covid-19 per rispondere ad altri eventi che potrebbero portare conseguenze analoghe e che nello scenario economico attuale non sono purtroppo improbabili.

Il profilo degli eventi negativi

Per capire meglio dove agire può essere utile analizzare il profilo di un evento negativo prendendo a riferimento questa pandemia. Tutti gli eventi negativi seguono infatti uno stesso percorso articolato in sette fasi come rappresentato nell'allegato.

La prima fase è "la preparazione" che può avvenire sia senza segnali premonitori che con chiari segnali di avvertimento (di fatto sapevamo da gennaio dell'epidemia in Cina). La seconda è il manifestarsi dell'evento (il primo caso di Covid-19 in Italia). Seguono tre fasi nelle quali si manifesta il danno nella sua ampiezza: prima il danno diretto e immediato (la chiusura dei negozi), poi il danno secondario (la svalutazione dei magazzini) e infine il danno totale (la perdita dei clienti). L'entità di questi danni dipende da due fenomeni: la profondità e la durata della crisi. Il danno immediato a volte è irrilevante rispetto ai danni di secondo e terzo ordine e il prolungarsi del periodo di crisi può avere effetti duraturi e irreversibili che possono arrivare a minare la sopravvivenza dell'azienda. La sesta fase è quella della ripartenza e infine nella settima si ritorna ad uno stadio di equilibrio (il new normal diremmo oggi) che non sarà necessariamente uguale allo stato di pre-crisi.

Come si affrontano i rischi nelle imprese: sicurezza e resilienza

Ci sono due principali modalità di gestione degli eventi negativi: la prima si basa sul concetto di *sicurezza* e la seconda su quello di *resilienza*. Vediamo di approfondire.

Sicurezza: “come facciamo a ridurre la probabilità che un evento dannoso si materializzi?”

La sicurezza riguarda soprattutto la prima fase della crisi quella della “preparazione”. La sicurezza è spesso sottovalutata nella nostra cultura forse perché speriamo nella buona sorte o pensiamo di potercela cavare da soli. La *cultura* e l’*organizzazione* sono i due pilastri della sicurezza. Non a caso paesi come la Germania e la Corea del Sud hanno contenuto il contagio, così come saranno riuscite a fare le aziende più forti su questo fronte.

Nelle imprese la *cultura* del rischio parte dal vertice delle aziende ed è sicuramente molto ben sviluppata in termini di rischi associati a scelte strategiche deliberate come ad esempio l’ingresso in un nuovo mercato o una acquisizione, ma viene spesso trascurata per quanto attiene ai rischi associati ad aspetti più operativi e a eventi dannosi. È un tema *mentale* alimentato da sottovalutazione, ottimismo, abitudini consolidate e miopia o più semplicemente mancanza di informazioni, e di *governance* in termini di ruolo dominante dell’AD, ruolo effettivo del CdA e focalizzazione specifica sul tema. Aspetti per lo più noti, ma spesso dormienti.

L’*organizzazione* ha a che fare con la capacità di identificare i rischi, valutarli e definire modalità organizzative di gestione: sistemi ridondanti per tutte le vulnerabilità ad alto impatto, contingency plan per le altre (basso impatto e bassa probabilità) e comitati di crisi per gli eventi straordinari. I grandi gruppi sono più attrezzati su questo fronte delle piccole e medie imprese, dove rimane ancora molto lavoro da fare.

Aumentare la sicurezza significa saper aumentare la velocità di detezione dei segnali premonitori e prepararsi a rispondere, sviluppare procedure e processi di disaster recovery, creare sistemi di difesa a più livelli, segregare le risorse (separare le persone per turno ad esempio), adottare sistemi di protezione individuale, sviluppare la cultura e l’allineamento nella comunità dei collaboratori e dei partner.

Resilienza: “come facciamo a ridurre i danni di un evento dannoso e ripartire velocemente?”

La resilienza riguarda innanzitutto le fasi immediatamente successive all’evento.

Qui la velocità di risposta è determinante, soprattutto nella primissima fase. Dopo l’attacco delle torri gemelle il tempo di reazione delle persone prima di precipitarsi fuori è stato di sei minuti con punte di trenta minuti: mille persone hanno spento il computer prima di uscire perdendo secondi preziosi. Stesso concetto vale per l’evacuazione di un aereo, capita che qualche passeggero si fermi a prendere i bagagli impedendo ad altri di uscire in tempo. La stessa cosa si è manifestata nel contagio Covid-19 dove la velocità delle azioni di contenimento è stata determinante e i ritardi sono costati caro. La velocità dipende dalla preparazione e ancora una volta dalla cultura. Nelle imprese occorre avere piani di intervento e protocolli da utilizzare in base alle diverse situazioni.

Per ridurre la profondità e la durata dei danni bisogna invece fare affidamento su due principi: la *ridondanza* e la *flessibilità*.

La *ridondanza* ci deve consentire di rispondere a eventi imprevisti senza un significativo incremento dei costi. Questa si ottiene moltiplicando le risorse, nel caso del Covid-19 aumentando posti in rianimazione (la Germania ne ha oltre 28.000 noi ne avevamo circa 5.000), nelle imprese agendo sulle scorte di sicurezza, sull’incremento della capacità produttiva o sulla sotto saturazione delle risorse, su modalità flessibili di recruiting del personale, definendo politiche di acquisto e ampliando

la base dei fornitori. L'importanza di ogni leva dipende dalla analisi dei rischi, come detto in precedenza. Tutto ciò si scontra con le tecniche di just in time, lean manufacturing, outsourcing che abbiamo applicato negli ultimi decenni. Si richiede quindi in fase di ripartenza un profondo ripensamento di queste logiche al fine di trovare un nuovo equilibrio che metta le aziende nella condizione di essere più resilienti ad un costo accettabile.

La *flessibilità* è un altro elemento indispensabile al raggiungimento della maggiore resilienza possibile. La flessibilità va innanzitutto adottata nella fase di ridisegno delle supply chain. Occorre introdurre o reintrodurre concetti di flessibilità negli impianti, per rispondere ad una domanda in trasformazione, e nelle competenze delle risorse che dovranno essere più fungibili. Bisognerà applicare concetti quali il risk pooling per bilanciare aree di surplus da quelle di deficit e il postponement per ritardare la finalizzazione delle produzioni. Per contro andrà ridotta la complessità sia agendo sui prodotti finiti sia sulla standardizzazione dei componenti.

Venendo alla fase di ripresa, quella in cui auspicabilmente stiamo per entrare, occorre un ripensamento dei network distributivi che troveremo nel post crisi. Il tema del "cost to serve" deve essere preceduto dalla rivalutazione del "who to serve" e immediatamente nella ridefinizione dei modelli operativi per servirli. La trasformazione e la digitalizzazione del retail che già avevano iniziato a verificarsi verranno accelerate esponenzialmente, alcuni canali subiranno un ridimensionamento drastico (vedi i grandi spazi e i pubblici esercizi), altri muteranno e altri ancora si aggiungeranno, uno su tutti l'e-commerce. I punti vendita potranno diventare luoghi di espressione dei valori del brand mentre le vendite si articoleranno anche su altri canali.

Infine, l'ultima fase: il ritorno al new normal. Ogni brand gode di un "periodo di grazia" che i clienti riconoscono ad un fornitore in caso di crisi. Si tratta del tempo massimo che concedono al fornitore per ripristinare le consegne prima di rivolgersi ad un altro fornitore. Dipende dalla forza del brand e dalla sostituibilità del prodotto. Per alcuni è più lungo che per altri, ma il tempo non è mai infinito. Per questo sarà utile definire strategie e piani per canale e per cliente. La durata della ripresa dunque non è una invariante e può determinare effetti duraturi sulla domanda. Si diffonderanno inoltre nuovi modelli di business, come la multicanalità, ma non tutti potranno beneficiarne. Oggi sarebbe prematuro tirare delle conclusioni, per questo occorre lavorare definendo macro scenari i cui contorni si affineranno solo nel tempo.

Ripensare il futuro

Nei momenti di crisi le aziende vincenti cercano nuove opportunità per migliorare la propria competitività. La storia delle precedenti recessioni ci insegna che guardare al breve e limitarsi a tagliare i costi non porta benefici a tutti. Occorre guardare più lontano e ripensare il business cercando nuove opportunità di crescita. In questo le imprese familiari dovrebbero essere già attrezzate avendo nel loro DNA un orientamento al lungo termine invece che ai risultati di breve. Non pensiamo solo a difenderci ma piuttosto ad evolvere perchè non è la specie più forte o più intelligente a sopravvivere, ma quella che si adatta al cambiamento. È una occasione storica non sprechiamola.

GEA lavora con le imprese per identificare velocemente aree di recupero di efficienza e opportunità di crescita e di investimento per gestire la crisi e ripensare il proprio modello di business per il futuro.

GEA ha il piacere di condividere riflessioni ed esperienze basate sul lavoro che sta svolgendo in questi momenti di criticità tramite la casella di posta elettronica covid19@gea.it.

Gianpaolo Fascina, *senior partner* di GEA si occupa di strategia, organizzazione e family business

Il profilo di un evento dannoso

