

IMPARARE DALLE CRISI SUPERATE



L'esperienza è valore. Attraverso i casi di studio che si sono succeduti negli anni, si impara a reagire in modo efficace. Mark Up ha incontrato Andrea Notarnicola, autore del libro "L'impresa Spezzata - Motivare le persone dopo l'emergenza: la forza dell'unità e della fiducia" nel quale è effettuata un'analisi dei casi e delle reazioni delle aziende, nonché le svariate correlazioni tra fisionomia delle imprese e tipologia di eventi di crisi, anche rispetto a quanto l'impresa è riuscita a costruire prima dell'evento traumatico.

Nel momento in cui, improvvisamente una crisi interrompe la continuità sociale e aziendale, quali elementi capitalizzati dalle imprese diventano utili?

Tutte le ricerche che vi sono a livello internazionale sulla gestione delle crisi aziendali dimostrano che le organizzazioni che godono di un maggiore capitale fiduciario nel momento della

crisi, perché in precedenza costruito grazie ad azioni di Rsi, sono avvantaggiate. Questo avviene perché trovano attorno a sé un ambiente che le vuole salvare. Trovano anche nella comunità aziendale dei collaboratori che sono disposti a fare dei sacrifici anche economici per salvare l'azienda.

L'azienda dall'essere un'animatrice di comunità, di reti sociali, si dà un ruolo sociale che evidentemente può essere, in una fase di ripresa, altrettanto sostenibile e capace di futuro, se questi tratti sono propri del suo Dna. Lavorare prima e con costanza permette di essere resilienti.

Quali sono le caratteristiche di un'azienda resiliente?

Un'azienda resiliente è sicuramente una stakeholder company, ovvero un'azienda centrata non tanto sugli interessi degli azionisti, ma su quelli di tutti quanti i soggetti coinvolti.

Deve essere poi un'azienda con una cultura organizzativa volta ad ingaggiare le persone e a fare dell'inclusione uno dei suoi baluardi, proprio perché nella crisi c'è bisogno dell'energia di tutti. Nel retail, nella congiuntura attuale del coronavirus, la front-line, la prima linea dell'azienda, più a rischio di contagio, perché ampiamente a contatto con il pubblico, è quella del negozio e quindi il personale in loco deve sentirsi motivato (e parallelamente tutelato) nello spendersi al lavoro in queste situazioni emergenziali.

Qual è l'impatto di una corretta comunicazione esterna efficace in tempo di crisi?

Per una crisi sia di origine interna o, parimenti esterna, l'azienda deve mostrare subito la

sua presenza. Deve, inoltre, prendere le redini dell'agenda pubblica. Se i cittadini sono, in questo tempo d'emergenza, preoccupati di come poter fare la spesa e come fare in modo che anche gli anziani possano non rimanere senza scorte alimentari, allora dovrà essere l'azienda proattiva nell'offrire sistemi di consegna a domicilio, ad esempio.

Deve dare una rapida evidenza di collaborazione con tutti coloro che sono impegnati nelle operazioni di soccorso.

Soprattutto sui social network bisogna metterci subito la faccia, con una comunicazione che restituisca il senso di una piena partecipazione e di una completa cittadinanza, offrendo, ognuno sulla base delle proprie disponibilità economiche e non, un contributo per la comunità.

Visto che l'Italia è un paese a vocazione export, come sarà possibile riconquistare la fiducia a livello internazionale?

Si entra, qui, nel campo della country reputation e i paesi che hanno subito traumi o attraversato periodi bui, sono paesi che poi possono avere il problema di dover ricostruire il rapporto fiduciario con gli altri partner internazionali. Il processo di riconquista della fiducia e reputation è quindi assimilabile a quello di recovery di un'azienda, senza possibili scorciatoie.

Si tratta, soprattutto, di un percorso valoriale, per cui dall'esterno sarà percepibile uno sforzo di ricostruzione e ai comportamenti adottati durante e post crisi.

Oltre a ciò, bisognerà fare in modo che la custom experience sia la più ineccepibile possibile: ad esempio, i turisti dovranno trovare un'Italia con i prezzi più bassi e con un servizio migliore rispetto al periodo precedente. Dopo la crisi bisogna cercare di dare di più.