



NEWS

Valentina Ferragni: «Il lavoro dell'influencer ai tempi del Corona ...»



NEWS

L'ufficio in Fase Due, fra l'addio all'open space e chi proprio no ...»



NEWS

Smart Working: 10 consigli per essere ancora più efficaci

MYBUSINESS . NEWS

SPECIALE CORONAVIRUS

Imprenditori in crisi: superarla è possibile, ecco come

07 MAGGIO 2020

di MICHELE RAZZETTI

Abbiamo chiesto ad Andrea Notarnicola come gli imprenditori possano evitare di soccombere alla crisi in atto e sfruttarne anzi le potenzialità



In questi giorni non sono poche le aziende che si interrogano sul proprio futuro. Le difficoltà sono ormai sistemiche e interessano diversi ambiti, da quello sanitario a quello economico, passando per quello sociale. Alcune realtà imprenditoriali, come vi abbiamo raccontato [qui](#), potendolo fare hanno avviato una riconversione aziendale anche per andare incontro alle esigenze del Paese.

In generale, però, imprenditori di aziende grandi e piccole si confrontano con panorami totalmente sconosciuti e per i quali spesso non sono attrezzati.

Non abbiamo memoria di crisi analoghe e il disorientamento è più che

umano. Però, prima o dopo, è vitale ritrovarsi, uscire da questo smarrimento.

Per capire come provare a farlo abbiamo parlato con **Andrea Notarnicola** (nella foto), che da anni studia e lavora con aziende in situazioni di crisi. È suo il recente *L'impresa spezzata* ([FrancoAngeli](#)), il primo volume in italiano che si occupa di ingaggio del personale in quello che gli inglesi chiamano *disaster response and recovery*.

Notarnicola, abbiamo spesso sentito parlare di *crisis management*, di gestione della crisi, ma in questo momento ci troviamo a un altro livello.

«Proprio così: gli studiosi di *management* dal punto di vista scientifico lo definirebbero *disaster*, un disastro. E quando si sommano scenari critici diversi – biologico, economico e politico – su scala globale, si entra proprio nella competenza manageriale del *disaster response*. Si affrontano situazioni in cui nell'arco di un paio di settimane **si perde l'80% del fatturato** se non addirittura l'azienda stessa».

Le aziende che hanno già affrontato crisi radicali hanno armi in più per reagire a questa situazione?

«Assolutamente sì. Chi ha già vissuto situazioni difficili dovute ad esempio a calamità naturali – penso a Rummo, Ferrero e alle aziende terremotate emiliane e friulane – sono più abituate all'idea che lo scenario possa mutare radicalmente in pochi giorni. Sanno che le priorità vanno ridefinite nell'arco di un paio d'ore e sono più attrezzate per farlo, ad esempio, con **unità di crisi** molto preparate».

Quante sono le aziende italiane che normalmente sono esposte a possibili crisi?

«Non sono poche. Pensiamo, ad esempio, a tutte quelle che derivano da calamità naturali: terremoti e alluvioni non sono infrequenti. Poi ci sono realtà presenti anche all'estero in contesti politici complessi, come può essere la Libia, dove è in corso una guerra civile. Infine ci sono aziende soggette a incidenti come quelle attive nel settore dei trasporti».

Ma per un'azienda la stabilità a lungo termine rappresenta la norma o l'eccezione?

«Assolutamente la seconda. E infatti negli Stati Uniti il *disaster response* è materia di studio obbligatoria per i manager. Le grandi multinazionali statunitensi considerano l'inerzia e la stabilità come l'eccezione anche solo per il fatto di essere presenti in nazioni interessate da gravissime crisi politiche ed economiche».

TOP STORIES



DONNE NEL MONDO

**Daniela Ducato,
l'imprenditrice più
innovatrice d'Italia: «Il futuro
si costruisce senza scarti»**

di VALERIA VANTAGGI

E in Italia?

«Io quando tengo corsi su questo tema, inizio estraendo dalla tasca un cornetto rosso. Un gesto provocatorio per scherzare sul fatto che spesso la nostra modalità di affrontare la crisi è pregare che non accada».

L'uomo spesso si illude di poter controllare il caos; ma nella gestione dei rischi servono di più i protocolli o una *forma mentis* specifica?

«Servono entrambi. In alcune aree di crisi avere un protocollo pronto aiuta, perché non è che tutti gli scenari si presentano in forme totalmente inedite. A Hong Kong, ad esempio, si sono stupiti molto meno per questa situazione perché hanno rimesso in pista parte delle procedure preparate per l'epidemia di SARS del 2003. Dall'altro lato aver sviluppato una *forma mentis* per la crisi aiuta a gestire la complessità e l'ignoto cercando di sganciarsi da alcuni automatismi».

In che senso?

«Nel senso che occorre imparare a leggere la realtà per quella che è: gli americani usano la definizione di *situation awareness*. Noi potremmo parlare di **consapevolezza situazionale** e consiste nel saper leggere la situazione senza essere influenzati dai propri stereotipi e dalla propria attenzione selettiva che nel cuore della crisi ti porta a vedere solo una parte della situazione».

Ci fa un esempio?

«Coloro che in Italia all'inizio definivano il Coronavirus poco più che un'influenza. Ma era evidente che se un paese come la Cina aveva messo in quarantena un'intera regione, la malattia era grave».

Eppure si ripropone lo stesso copione: anche gli altri paesi europei, pur vedendo cosa accadeva in Italia, non si sono mossi per tempo con misure severe.

«Spesso incappiamo in una sopravvalutazione delle nostre capacità o nella convinzione che "tanto a me non succederà" o infine che se è successo in un altro paese è perché non sono stati in grado di organizzarsi a dovere».

Pensando alle micro e piccole imprese, cosa succede nella mente di un imprenditore che vede la sopravvivenza della propria realtà a rischio?

«Queste persone si trovano nel cuore dell'emergenza, un contesto in cui vale il famoso modo di dire inglese *cash is king*. O si ha a disposizione della liquidità oppure il rischio della chiusura è molto alto. Tuttavia, ciò che più mi stupisce è la condizione di coloro – una buona percentuale – che non hanno ancora toccato il fondo. Pur essendoci delle possibili soluzioni, molti di questi imprenditori incappano in un pensiero patogeno».

Perdono lucidità insomma?

«Sono totalmente presi dal rimuginio: entrano nel loop mentale del "oh mio



NEWS

Smart working in Italia: a che punto siamo?

di MARCO TRABUCCHI



NEWS

Francesco Micheli, quando la bellezza entra nell'impresa

di VALERIA VANTAGGI

Dio che cosa mi accadrà?” o del “chissà quando torneremo alla normalità?”. Vogliono trovare risposte a problemi che in questo momento non hanno una soluzione. E io sono solito ripetere che se un problema non ha una soluzione, allora il problema stesso non esiste».

E nel far ciò perdono di vista aspetti su cui potrebbero agire?

«Sì. Potrebbero utilizzare quelle energie per capire come riorganizzare i flussi, come gestire il personale e come cogliere eventuali segnali di trasformazione da sfruttare. Perché una situazione come quella che stiamo vivendo riconfigura tutti i settori; se sei rapido nel cogliere i segnali può trovare il modo di superarla».

Le viene in mente un esempio pratico?

«Prendiamo il caso di una pasticceria. Una volta compreso che l'unica modalità di servizio è la consegna a domicilio, anziché chiudere può decidere di investire tutto su questo. Una decisione che non deriva solo dal fatto che è l'unico modo per incassare, ma anche dalla consapevolezza che quando sarà tutto finito, gli ultimi a ricevere l'autorizzazione per riaprire saranno proprio locali pubblici come questi».

Quindi chi riesce a riconfigurarsi ha maggiori opportunità di superare la crisi?

«Non solo: le realtà che non si limitano alla semplice gestione della cassa ma sanno leggere i segnali del cambiamento in atto sono quelle che avranno un maggiore vantaggio competitivo».

LEGGI ANCHE

[Così le aziende cambiano il logo in tempo di coronavirus](#)

LEGGI ANCHE

[«Revenge spending», la voglia di spendere per vendetta verso il coronavirus](#)

LEGGI ANCHE

[Coronavirus, Giovanni Rana aumenta stipendio ai dipendenti del 25%](#)

MORE