

crisi, non per quelle passate, immaginando scenari diversi e imprevedibili.

Nessuno stress test poteva però contemplare l'esito sui piani aziendali di una pandemia. Quando avevamo concepito un lavoro così articolato, infatti, ci aspettavamo che, seppur localizzato nel tempo, avrebbe mantenuto la sua validità nell'ambito di quelli che potevano essere i processi di ristrutturazione che si sarebbero resi necessari in nuove future fasi critiche. E invece gli eventi degli ultimi due anni hanno messo le aziende di fronte a sfide senza precedenti, imponendo la necessità di trasformazioni estremamente profonde come condizione di sopravvivenza.

Con la pandemia, oltre al violento impatto sull'operatività delle imprese inflitto dalle purtroppo necessarie politiche di lockdown, sono infatti emerse nuove priorità: *in primis* quella di proteggere le proprie persone, e a seguire di sperimentare nuove tipologie di lavoro e comunicazione per operare in una modalità forzosamente «smart» e con picchi di volatilità elevatissimi.

La radicale revisione della tipologia dei consumi, l'esplosione dei canali digitali, così come la drastica riduzione dei viaggi e dei trasporti, hanno creato rapidamente un diverso paradigma del lavoro.

Quando gli effetti più drastici della pandemia sembravano ormai in gran parte riassorbiti attraverso una ripresa dell'operatività e di uno stile di vita più aperto, la crisi geopolitica ha acuitizzato in maniera abnorme problemi che già la fase post-pandemica aveva fatto presagire. In particolare, la ripresa ha messo in luce da una parte la fragilità del sistema produttivo, che con la pandemia aveva interrotto la marcia, dall'altra una frantumazione delle connessioni tra i mercati, che ha fatto esplodere i costi di logistica e materiali.

In questo quadro la crisi energetica è stata l'ultimo elemento che si è aggiunto come effetto diretto della crisi geopolitica, anche se indirettamente deriva dalla tensione generata dagli effetti sul mercato della transizione energetica in atto da tempo. Trend come la decarbonizzazione e la globalizzazione, che avevano calamitato l'attenzione dei policy maker e ingenti mezzi finanziari con l'obiettivo di raggiungere risultati importanti in termini di sostenibilità economica e ambientale, si trovano oggi minacciati dalla necessità di

tornare a localizzare e proteggere la produzione come non accadeva dal secolo scorso.

Le aziende si trovano perciò a rispondere non solo a sfide legate alla propria necessità di sostenere la performance ma anche a un complesso sistema di forze in evoluzione, che impone di scegliere dove e come operare. Da qui è emersa dunque la volontà di una nuova pubblicazione sul tema della trasformazione, che non si limitasse ad aggiornare la precedente ma andasse anche a cogliere quanto di diverso le imprese si trovano oggi a dover fronteggiare.

L'ambizione non è quindi solo di fornire un compendio di esperienze aggiornate al nuovo contesto ma presentare una nuova chiave di lettura che si articola in almeno tre elementi cardine.

In primo luogo, come in ogni crisi, la risposta è legata a una serie di leve tradizionali che in questo caso hanno subito una rivisitazione alla luce dell'imponenza dell'impatto e alla forte discontinuità che ne è derivata. In questo contesto le aziende, di fronte al crollo delle vendite e all'impossibilità di raggiungere i propri clienti, hanno agito attraverso una revisione dei propri canali ma anche dei propri mercati di riferimento. La pandemia ha aperto infatti nuove opportunità, per esempio offrendo la possibilità di rifornire il mercato cinese che aveva risposto rapidamente alla pandemia, o di inserirsi – per alcuni settori – nell'ambito della nuova domanda di cure e vaccini.

L'arma in più di chi ha saputo posizionarsi come vincitore di quest'era difficile è stata però l'innovazione – e siamo al secondo elemento. In questo ambito la digitalizzazione ha avuto un ruolo decisivo nel ridefinire le strategie delle imprese e ha convinto anche i più scettici che l'evoluzione del paradigma digitale è essenziale, specialmente nell'ambito del B2C, per mantenere competitività e aumentare la propria capacità di resistere alle crisi. Alla leva digitale si unisce quella legata all'innovazione di prodotto: la pandemia e gli scompensi che ne sono seguiti hanno accelerato l'esigenza di sviluppare nuovi prodotti e servizi e in questo senso il filone della sostenibilità è stato sicuramente quello che ha fornito maggiori opportunità.

Accanto alla capacità di attivare leve vecchie e nuove, il terzo elemento cardine è stato rappresentato dall'attitudine al cambiamento e dalla capacità di cambiare che hanno contraddistinto chi meglio

ha saputo navigare tra le avversità. Sotto questo profilo si è distinto soprattutto chi è riuscito a mantenere viva la coesione all'interno dell'azienda facendo sentire la vicinanza nei momenti più incerti attraverso canali inediti e nuove modalità di lavoro. A ciò si aggiunge la capacità di relazionarsi con stakeholder e istituzioni, lavorando insieme per la soluzione della crisi. E qui non è un caso se tutti i temi legati all'ESG sono emersi come fattori distintivi nelle scelte di tante aziende.

In tutte le aziende che abbiamo analizzato si è rivelata essenziale la presenza di una persona (più spesso il CEO, ma talvolta anche altri membri della C-suite) in grado di assumere su di sé il ruolo-chiave di agente di collegamento e comunicazione, in una fase in cui le scelte di business hanno dovuto inevitabilmente fare i conti con uno scenario catastrofico nel quale per qualsiasi singola azienda è stato difficile trovare le soluzioni. La capacità e il coraggio di prendere decisioni sono le caratteristiche che, in fasi come queste, distinguono chi sa navigare attraverso la tempesta pur ammettendo l'opportunità di operare successivamente scelte diverse, alla luce dell'evoluzione dei fatti. Proprio il saper reagire con rapidità è stato durante la pandemia il tratto peculiare del processo di cambiamento che ha interessato la gestione di tante aziende, magari non più abituate da anni a trasformarsi nella loro attività di ogni giorno.

Il confronto con i tanti esempi identificati fa di questo libro una lettura utile per tutti coloro che desiderano comprendere quali scelte abbiano permesso a certe imprese di sopravvivere e prosperare. Inoltre, soprattutto in una fase delicata come quella che stiamo attraversando, diventa importante riflettere attentamente su quali siano i KPI da monitorare per prepararsi a rispondere alle crisi in modo adeguato. In questo senso i risultati dell'analisi proprietaria condotta da BCG sulle performance 2019-2020 delle aziende industriali attive in Italia con un valore della produzione superiore ai 100 milioni di euro aiuteranno il lettore a comprendere dove risiede la capacità di «giocare d'anticipo» che ha garantito loro resilienza anche nei frangenti più difficili. L'esame dei risultati conseguiti da queste imprese in termini di margine e fatturati, letti alla luce dei trend di settore, consentirà di identificare chi, all'interno di cluster omogenei, si è distinto per rapidità di recupero.

Nelle interviste raccolte nella seconda parte del volume i leader di alcune grandi aziende che hanno attraversato questa fase di crisi ci raccontano le loro esperienze mettendo in evidenza che cosa ha permesso loro di superare la pandemia e renderla un'occasione di crescita e trasformazione competitiva. Abbiamo selezionato esempi rilevanti nell'ambito del turismo, dell'industria manifatturiera, della tecnologia e del retail ma anche di un settore come il farmaceutico che in questa fase è stato determinante per la gestione della pandemia.

Lo studio approfondito sviluppato da BCG sul tema della trasformazione porta a risposte pragmatiche: a predisporre per esempio piani di emergenza, strategie di rapido adattamento ai mutamenti industriali o geopolitici e iniziative per aumentare la resilienza della propria azienda attraverso un cambio di mentalità improntato a principi ispirati dalla biologia.

In conclusione, ci auguriamo che il messaggio che abbiamo voluto sintetizzare fin dal titolo di questo libro, invitando chi ha la responsabilità di guidare le imprese a «giocare d'anticipo», possa davvero essere la chiave di lettura delle esperienze e delle analisi qui presentate. La capacità non solo di precorrere gli eventi ma anche e soprattutto di preparare l'intera organizzazione a gestire l'eventualità di una crisi rappresenta infatti, più di ogni piano industriale, l'elemento fondamentale per misurarsi con i tempi in cui viviamo.

«The only easy day was yesterday» è il motto di Delta Force (il gruppo dell'esercito americano dedicato alle operazioni speciali). Come dire: qualsiasi sfida non è nulla rispetto a quella che deve ancora arrivare, e non bisogna mai pensare che l'aver superato avversità pregresse fornisca un lasciapassare per i problemi futuri. La massima si presta assai bene a essere applicata al contesto delle crisi (di ogni tipo) che possono investire il mondo delle imprese, nel quale troppo spesso abbiamo cercato di rintracciare una risposta alle difficoltà improvvise osservando comportamenti e scelte del passato. Gli eventi recenti e i dati a nostra disposizione hanno invece dimostrato la necessità di aggiornare gli strumenti e soprattutto di dotarsi di un nuovo *mindset*. Ciò che rimarrà sicuramente come un valore e una lezione da conservare per il futuro è infatti proprio lo spirito di chi

le recenti crisi le ha gestite con successo, attrezzandosi per coglierne le avvisaglie, leggerne gli effetti e gestirne le implicazioni. È solo rafforzando nel tempo e per tempo la propria resilienza che sarà possibile uscire più velocemente dalla prossima crisi, trasformandola anzi in una opportunità.