

## Come aiutare i top manager a gestire la crisi

---

Al pari di precedenti crisi globali, la pandemia legata alla diffusione del virus Covid-19 rappresenta una sfida enorme per tutte le imprese, che sono spesso impreparate ad affrontarla. Questa crisi sta mettendo a dura prova le competenze e le doti di leadership dei top manager che guidano le imprese di ogni dimensione, di ogni settore e di ogni paese.

In momenti difficili come questo riscopriamo l'importanza di avere leader competenti e lungimiranti. Nella crisi e nella emergenza la loro qualità e integrità fa spesso la differenza.

Tuttavia, anche leader di grande qualità sentono l'esigenza di confrontarsi con persone che hanno maturato esperienze diverse e sono portatrici di punti di vista alternativi o complementari. Proprio in questi momenti, riscopriamo l'importanza della corporate governance e di consigli di amministrazione competenti e autorevoli.

Nei periodi di crisi, i top manager sono intensamente impegnati nella gestione del business. Il consiglio di amministrazione deve intensificare il suo ruolo di controllo – i.e., monitorando la gestione aziendale, controllando e contenendo i rischi – e quella di indirizzo strategico – fornendo consigli e suggerimenti sulle principali decisioni strategiche. In questi momenti, i consigli di amministrazione devono intensificare le riunioni, possono costituire comitati ad hoc per presidiare l'emergenza, possono ricorrere all'aiuto di consulenti esterni.

Pur nelle difficoltà del momento, il consiglio di amministrazione deve incoraggiare il top management a gestire la crisi attuale senza dimenticare di progettare il futuro dell'impresa.

Per quanto concerne il presente, i consigli di amministrazione devono aiutare il top management a garantire la sopravvivenza dell'impresa. Questo significa, ad esempio preservare la solidità finanziaria nel breve e nel medio periodo, stimando l'assorbimento di cassa indotto dalla crisi, decidendo la riduzione o la cancellazione dei dividendi o l'attivazione di nuove linee di credito. Al contempo, questo implica anche ridurre l'impatto della crisi sull'economicità aziendale valutando quali investimenti posticipare, e.g. gli investimenti discrezionali (di ricerca e sviluppo o marketing), e quali costi ridimensionare o eliminare, si pensi al compenso variabile dei manager. Contemporaneamente il consiglio deve assicurarsi che i top manager presidino adeguatamente la relazione con i propri stakeholder (e.g., i collaboratori, i clienti, i fornitori, gli azionisti). Con riferimento ai collaboratori, questo significa garantire il loro benessere e la loro sicurezza, attivando forme di smart working, fornendo adeguata protezione in azienda, e assicurando assistenza medica ove necessaria. In merito ai clienti, si tratta sia di valutare se è possibile rispettare i contratti in essere, sia di collaborare in modo trasparente per risolvere i problemi emergenti. Con riferimento ai fornitori, si deve analizzare l'impatto sulla supply chain e si deve supportare i fornitori strategici. In merito agli azionisti, si deve comunicare in modo trasparente il potenziale impatto della crisi sul business, sulla sostenibilità economica e finanziaria, sulle attese di dividendo. Infine, se possibile, devono chiedersi come supportare gli stakeholder più deboli e l'intera comunità per facilitare la tenuta e la ripartenza dell'intero paese.

Contemporaneamente, il consiglio di amministrazione deve aiutare il management ad analizzare la crisi per comprendere come essa modificherà l'ambiente competitivo, nel breve e nel medio-lungo periodo. Alcune domande critiche riguardano ad esempio: come saranno l'ambiente e le relazioni di lavoro dopo l'esperienza di smart working imposta dal COVID 19? Come cambieranno le abitudini di acquisto dei consumatori dopo che hanno sperimentato (alcuni per la prima volta) l'e-commerce e le consegne a casa? Come evolverà l'attenzione alla sostenibilità ambientale? Come saranno ridisegnate le supply chain globali? Come evolveranno i fattori critici di successo: sarà meglio avere costi bassi o differenziare ulteriormente l'offerta? Quali competenze e risorse occorre sviluppare per rimanere competitivi? Come svilupparle: con investimenti diretti, acquisizioni o partnership?

Le crisi globali, come quella attuale, modificano quasi sempre l'ambiente competitivo e i modelli di business, spesso in modo strutturale. Le azioni e i piani strategici che nasceranno in questo periodo determineranno il successo o l'insuccesso futuro delle imprese. Leader carismatici e consigli di amministrazione autorevoli devono sfruttare questo momento per preservare o migliorare la relazione con gli stakeholder critici, innovare il proprio modello di business, prepararsi a cogliere le opportunità che si apriranno nello scenario post crisi.

Questo articolo è precedentemente apparso sul Sole 24 Ore il 24 aprile 2020. Riprodotto per gentile concessione.

---

Article printed from Luiss Open: <https://open.luiss.it>

URL to article: <https://open.luiss.it/2020/06/09/come-aiutare-i-top-manager-a-gestire-il-momento-di-crisi/>

Copyright © 2020 Luiss Open. All rights reserved.