

Veloci e rigorosi: ecco i segreti dei «resilienti»

di **Diego Campagnolo***

La pandemia da Covid-19 ha accelerato trend già in atto tra le imprese: la digitalizzazione è divenuta più pervasiva e l'attenzione alla sostenibilità e all'inclusione hanno scalato gli ordini di priorità nelle scelte sociali e di acquisto. Questi effetti rafforzano ed estendono alcuni fattori critici di successo: velocità e certezza dei livelli di servizio, controllo della filiera, presidio delle relazioni a valle. Chi aveva visto lungo e saputo interpretare i cambiamenti in atto adattando il proprio modello di business ne risulta premiato, chi invece si è fatto trovare impreparato rischia un ritardo competitivo difficilmente colmabile. I Champions rientrano a pieno titolo nella prima categoria e per questo sono anche imprese resilienti. Da un punto di vista strategico sono imprese che: a) occupano (direttamente o mediante accordi) le fasi della filiera che generano il maggior valore; b) realizzano processi completi di internazionalizzazione

(bypassando il filtro dell'importatore, i rischi di protezionismo e aumentando il potenziale di innovazione); c) crescono per adiacenze entrando in business vicini o complementari nei quali massimizzare competenze distintive; d) vanno oltre la barriera culturale che limita i processi di aggregazione attraverso M&A. Da un punto di vista organizzativo i Champions sono imprese aperte che adottano a pieno titolo l'approccio stakeholder (non shareholder), che hanno processi decisionali guidati dall'analisi (più che dall'intuito), e che si occupano in modo sistemico della gestione dei propri collaboratori. Non si è resilienti per caso, ma lo si diventa nel tempo in funzione delle scelte strategiche che si adottano (cosa) e delle modalità organizzative con cui si adottano (come). È una delle lezioni delle imprese Champions.

**Università di Padova
e Cuoia Business School*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

