

## I BUSINESS DATA-DRIVEN? SONO I PIÙ REATTIVI E RESILIENTI

SEMBRA UN'ESPRESSIONE ALLA MODA, MA RICHIAMA SOLO AD UN'ESIGENZA VERA DA SEMPRE: I NUMERI E LA LORO RIGOROSA INTERPRETAZIONE SONO LA GUIDA PER OGNI SCELTA RAZIONALE ED EFFICIENTE. E L'EMERGENZA COVID LO HA EVIDENZIATO IN MANIERA ENERGICA. NEL MONDO DELLE IMPRESE, COME NELLA GESTIONE DELL'EMERGENZA SANITARIA

Con una sorta di duplice calembour, che mischia alcune delle parole che di questi tempi sono diventate nostro malgrado di moda, il titolo di una tavola rotonda a cui ho partecipato richiamava l'attenzione su due aspetti essenziali e tra loro connessi del fare impresa: l'interpretazione dei dati e l'approccio razionale alla realtà. Essenziali e imprescindibili, ma niente affatto scontati e sui quali occorre sempre richiamare l'attenzione, soprattutto in un'epoca di difficile decifrazione come quello attuale. Un tema che ha contrassegnato tutte le mie esperienze professionali: come manager, mentor e ovviamente investitore. Ed è per questo motivo e per ribadire che i numeri devono guidare le scelte in ogni circostanza, che ho accettato di partecipare a quell'occasione di dibattito, dal titolo "La pandemia dei dati. Il pensiero critico come vaccino per ripartire", organizzata nell'ambito del Festival della Statistica e della Demografia di Treviso.

**I NUMERI E LA MOSSA DELLO STRUZZO.** La riflessione può tranquillamente partire da un'analogia tra emergenza sanitaria e la conseguente emergenza economica. Tutti noi, soprattutto durante il lock-down abbiamo assistito a un doppio fenomeno: una cascata di dati, spesso troppo dettagliati e fuorvianti, sulle infezioni e una non meno incontenibile cascata di interpretazioni di quei dati, ancor più confondenti o quanto meno non utili per orientare le nostre scelte e comportamenti. E tutto sommato si è visto qualcosa di simile anche in campo economico, non solo a livello macro, ma soprattutto nelle singole imprese.

Una reazione ancora più evidente nelle PMI, che rappresentano il paradigma non solo dimensionale, ma organizzativo e diciamo culturale delle attività economiche nel nostro Paese. Le PMI sono aziende strutturalmente meno abituate ad analisi e decisioni basate sui dati e il lucido raziocinio, essendo piuttosto guidate dall'istinto e dalle decisioni dell'imprenditore, Un modello che all'inizio è stato sicuramente di successo, ma che in situazioni congiunturali o di cambi di paradigma ha sempre mostrato la corda. Così durante il picco della pandemia e nella cosiddetta fase due ci sono state reazioni talvolta di panico, improntate a una visione totalmente pessimistica e a una reazione troppo spesso assistenzialistica o fatalista, in fiduciosa attesa degli aiuti governativi. L'intervento dello Stato - sicuramente necessario e urgentissimo nelle prime settimane e nei due-tre mesi successivi - ha però in molti casi peggiorato la situazione, inducendo altri comportamenti irrazionali il primo è più grave dei quali è la comunissima mossa dello struzzo: testa sotto la sabbia e via, evitando anche solo di vedere i problemi. Che spesso sono dentro casa più che fuori e precedenti la pandemia.

**SE LA CRISI E' UN'OPPORTUNITA'.** Invece, è proprio nei momenti di crisi come questo che la capacità di analizzare e sfruttare i dati e di reagire conseguentemente sono la chiave non solo per uscirne bene e il più velocemente possibile, ma anche per sciogliere nodi di organizzazione e strategia aziendale rimasti per troppo tempo irrisolti. Attenzione però, questo non significa che la reazione dell'industria italiana sia stata ovunque inefficiente. Pensiamo, ad esempio, ad alcune veloci riconversioni produttive (igienizzanti, respiratori polmonari, mascherine) o alla rapidità di

applicazione delle regole di distanziamento in azienda e di adattamento efficiente allo smart-working. Certo le fabbriche sono abituate a darsi regole e a seguirle (basta citare i temi legati alla sicurezza, alle norme ambientali o ai processi di qualità), ma quella velocità di adattamento è stata possibile solo perché c'è stato anche un approccio razionale ai problemi in organizzazioni già solide. Tanto che molti pensiamo che si sarebbe dovuto ridare decisamente prima il permesso all'industria di ripartire, consentendo al tessuto produttivo di non perdere quote di mercato a favore di Paesi che sono stati più reattivi a livello politico nel riaprire le produzioni

**PREVENZIONE E CURA: L'IMPORTANZA DEL CHECK-UP AZIENDALE.** E in questa prima fase di autunno è possibile dire che nella ripresa se l'è cavata meglio chi ha meglio saputo utilizzare i dati, cioè chi aveva l'abitudine di analizzare il business, l'azienda, i competitors in maniera metodica e senza pregiudizi. È quello che io chiamo check-up aziendale, per richiamare il concetto "quasi medico" dell'importanza delle analisi rigorose e della prevenzione. Chi abitualmente svolge check-ups alla propria azienda, mettendo sotto la lente di ingrandimenti business, strategie, prodotti e competenze, ha solo dovuto sfruttare tutto i dati già in suo possesso e magari eseguire un nuovo check-up veloce per capire se correggere la rotta. Chi non aveva questa abitudine, cultura d'impresa la chiamerei, è stato molto più lento a reagire o ha corso il rischio di prendere decisioni clamorosamente sbagliate.

È normale che in fasi come questa i business abbiano traiettorie e velocità diverse, ma l'importante è il come si reagisce: per esempio i food delivery sono stati velocissimi nel rispondere all'aumentata richiesta, riorganizzandosi sul piano logistico e addirittura produttivo, con dark kitchen e depositi propri. Hanno saputo leggere la tendenza e hanno reagito tempestivamente, ma perché erano già pronti per farlo. Non solo: non hanno seguito la domanda, ne hanno creata di nuova con campagne di lead generation che facevano leva sulla voglia di evasione e normalità, come ha fatto, per citare un nome, Winelivery.

Il Covid è stato, infatti, un acceleratore di tendenze già in atto, come quella della crescita dell'e-commerce, che anche in Italia ha ricevuto una spinta in avanti, come segnalano reverse ricerche di mercato. E chi era pronto ed ha competenze e approccio giusti si è trovato avvantaggiato.

**UNO SGUARDO AI PROSSIMI MESI.** Le proiezioni della caduta del PIL sono leggermente più incoraggianti di quel che si era temuto nel momento di panico ed è obiettivamente difficile fare delle previsioni troppo precise. Ma se ci chiediamo quale sarà l'andamento economica generale, direi che l'esperienza di altre crisi recenti ci può aiutare, come quelle del 2008, 2001 e del 1991 con la prima guerra del Golfo. Sono state crisi diverse tra loro, dove quella finanziaria del 2008 è stata la più severa e di lenta ripresa, ma tutte hanno in comune che una ripresa c'è stata e si è consolidata. Certo non per tutti i Paesi, settori e aziende allo stesso modo, ma il punto è proprio questo: dalla crisi si esce se si ha la struttura per farlo. Pensare con pessimismo è utile solo se serve a prepararsi al worst case, ma il panico – come avvenne nel 2001 – porta solo a reazioni irrazionali e controproducenti che danneggiano l'economia e non la proteggono. Più logico sarebbe in momenti così rivedere non solo i costi, ma anche la strategia in base al cambiamento delle abitudini dei consumatori.

Come prepararsi dunque e dove orientare lo sguardo? Mai come in questo caso la ricerca e la interpretazione di dati rigorosi, farà la differenza. Le tendenze e i settori che terrei d'occhio per rivedere le strategie sono, solo per fare qualche esempio, le seguenti:

- l'e-commerce tutti (anche chi ha più di 50 anni...) hanno scoperto come può essere pratico, veloce, facile, comodo ordinare on-line: non tutte le aziende hanno capito questa tendenza, ma molte sì. Nel nostro portafoglio private equity abbiamo un'azienda che vende soluzioni di intelligenza artificiale per rendere più performanti i siti internet, che in questi mesi ha visto crescere il suo mercato;
- il cambiamento della customer experience nei negozi fisici;
- l'evoluzione del lavoro in remoto, una modalità destinata a consolidarsi, anche se non estesa massivamente come nei mesi del lock-down e che avrà impatti sul commercio, la logistica, le comunicazioni, i trasporti, il mercato immobiliare e non ultimo l'automotive, che durante il lock-down ha sofferto moltissimo per forza di cose e ora deve dimostrare la sua reattività e vitalità, anche con proposte nuove;
- l'evoluzione delle abitudini di viaggio, per business e soprattutto svago

**RESTRUCTURING ED M&A.** E i dati saranno ancora più importanti per comprendere cosa sta per accadere e accadrà relativamente alle ristrutturazioni aziendali. Nel restructuring probabilmente non abbiamo ancora visto la vera ondata, che arriverà quando verranno meno gli aiuti sociali e governativi. Stare in guardia potrebbe aprire situazioni interessanti.

Così come nell'M&A, un settore nel quale si direbbe che non si muova nulla, ma che invece è molto vitale. Infatti, se c'è sicuramente un problema legato alla valutazione delle aziende, è anche vero che tanti fondi hanno risorse raccolte a fine 2019 da investire. Inoltre, tanti imprenditori già in età avanzata hanno ora una motivazione in più per "passare alla cassa". Insomma le ottime opportunità non mancano, ma ovviamente tutto si basa sull'averle le competenze necessarie per navigare in queste acque incerte e far crescere velocemente le aziende acquisite.

Come sempre, la differenza la faranno la capacità di leggere i fenomeni in anticipo, con la raccolta e lo studio di dati rigorosi, e la voglia e le competenze di cambiare gestione e strategie aziendali. Due condizioni valide da sempre nel campo del business e che il Covid, come qualunque crisi, ha solo enfatizzato.