



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia & Management
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo.

**Resilienza e strategie di risposta delle imprese alla
situazione pandemica: analisi di alcuni studi recenti e casi
aziendali**

**(Resilience and business response strategies to the pandemic
situation: analysis of some recent studies and business cases)**

Relatore: Chiar.mo

Prof. Aldo Bellagamba

Tesi di Laurea di:

Rita Nespeca

Anno Accademico 2019 – 2020

*Non come chi vince sempre,
ma come chi non si arrende mai.*

(Frida Kahlo)

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1 – IMPATTO DEL COVID-19 SUI PRINCIPALI SETTORI ECONOMICI	
ITALIANI.....	7
1.1.IL SETTORE PRIMARIO	7
1.1.1.Agroalimentare.....	7
1.1.2.Vitivinicolo	9
1.2.IL SETTORE SECONDARIO	12
1.2.1.Moda: crisi del comparto e riconversione della produzione	12
1.2.2.Metalmeccanica: contrazione del settore	17
1.2.3.Automotive: effetti Covid-19 e riconversione produzione	20
1.3.IL SETTORE TERZIARIO	23
1.3.1.Turismo.....	23
1.3.2.Traffico aereo	26
CAPITOLO 2 –POSSIBILI STRATEGIE DI RISPOSTA DELLE AZIENDE ALLA	
PANDEMIA	29
2.1 INTRODUZIONE	29

2.2 SERVITIZZAZIONE.....	30
2.2.1 Introduzione	30
2.2.2 Storia della servitizzazione	32
2.2.3 Elementi peculiari e implicazioni della trasformazione	32
2.2.4 Strategie della servitizzazione	37
2.2.5 Problemi da valutare prima di avviare la servitizzazione	41
2.3 RESHORING DELLE AZIENDE	47
2.3.1. Definizione.....	47
2.3.2. Reshoring presente	50
2.3.3. Reshoring in Italia	52
2.4. DIGITALIZZAZIONE	57
2.4.1.Introduzione	57
2.4.2.Digitalizzazione aziendale.....	59
2.4.3Elementi della digitalizzazione	60
2.4.4. Benefici della digitalizzazione aziendale	62
2.4.5.Digital Business.....	63
2.4.6.Costumer Experience	68
2.4.7.Smart working	70
CAPITOLO 3 – CONCETTO DI RESILIENZA NEGLI STUDI DI MANAGEMENT	74
3.1 MODELLO DI GESTIONE DELLA CRISI	75
3.2 LA RESILIENZA E LA CRISI.....	82

3.3 LA RESILIENZA ORGANIZZATIVA	84
3.4 LEGAME TRA RESILIENZA E RISCHIO.....	87
3.5 CARATTERISTICHE DI UN'ORGANIZZAZIONE RESILIENTE	92
3.6 RESILIENZA DIGITALE	99
3.7 RESILIENZA E ADATTABILITA'	101
CAPITOLO 4 – APPROFONDIMENTO SU E-COMMERCE E RICONVERSIONE	
PRODUTTIVA	109
4.1 E-COMMERCE.....	110
4.1.1 Definizione di E-commerce	112
4.1.2 Tipologie di E-commerce.....	114
4.1.3 Evoluzione dell'e-commerce ai tempi del Covid-19.....	115
4.1.4 Adattarsi alla rivoluzione e-commerce	120
4.2 RICONVERSIONE PRODUTTIVA	121
4.2.1 Definizione di riconversione produttiva.....	121
4.2.2 Riconversione produttiva ai tempi del Covid-19.....	124
CAPITOLO 5 – RISPOSTA ALLA PANDEMIA DI ALCUNE AZIENDE MARCHIGIANE	
.....	128
5.1 Il caso <i>Tod's S.p.A.</i>	128

5.2 Il caso <i>Fainplast S.r.l.</i>	135
5.3 Il caso <i>HpComposites</i>	140
CONCLUSIONE	144
BIBLIOGRAFIA	149
SITOGRAFIA	158
APPENDICE	160

INTRODUZIONE

Il nuovo coronavirus Sars-CoV-2¹ ha origini nel 2019 in Cina, precisamente a Wuhan, la città più popolata della parte orientale e che costituisce il perno del commercio e degli scambi. Solo il 10 gennaio l'Oms divulgava la notizia del nuovo coronavirus. Inizialmente, non conoscendo il nuovo virus, nessun Paese si dichiarò preoccupato e, difatti, non furono applicate precauzioni di alcun genere. L'11 febbraio, la nuova malattia causata dal coronavirus acquisisce un nome, scelto dall'Oms, ovvero Covid-19, Co e vi per indicare la famiglia dei coronavirus, d per indicare la malattia ed infine 19 per evidenziare l'anno in cui si è scoperto il nuovo virus.

L'11 marzo 2020, l'Organizzazione mondiale della sanità (OMS) ha dichiarato una pandemia, a livello mondiale, della malattia da coronavirus altamente trasmissibile, segnalando la diffusione globale. Da allora, c'è stata una rapida diffusione del contagio dal nuovo coronavirus provocando una crisi sanitaria globale e, per questo, i governi di molti Paesi hanno adottato misure contenitive per rallentare la trasmissibilità del nuovo virus che hanno avuto un riscontro negativo sulla vita quotidiana della società e sull'economia di ogni Paese. Difatti molti Paesi hanno

¹ Sars-CoV-2 , abbreviazione di coronavirus 2, è un ceppo virale della specie SaRS-related coronavirus/SARS-CoV.

proclamato il lockdown dove, fatta eccezione per le attività ritenute essenziali, tutte le altre (ritenute non essenziali) sono state costrette a chiudere.

La scia pandemica provocata dalla nuova malattia di COVID-19, ha colpito i paesi europei e in primis l'Italia, tra la fine del mese di febbraio e durante tutto il mese di marzo. Il governo italiano, per contenere il diffondersi del contagio, ha preso misure dapprima rivolte ai comuni dove il virus si era manifestato, per poi estendere queste misure contenitive a tutta Italia con il DPCM 8 marzo 2020. Anche il contenuto dei decreti si è andato estendendo, da una riduzione dell'orario di apertura delle attività economiche più soggette all'aggregazione sociale (bar e punti di ristoro), alla chiusura totale di tutte le attività economiche non definite essenziali. Con il DPCM² del 22 marzo 2020, il governo ha definito i settori produttivi in cui le imprese sono autorizzate ad operare, ovvero le imprese dichiarate di prima necessità dal punto di vista sanitario (farmaceutica) e dei bisogni essenziali della popolazione (alimentare). Per la prima volta nella storia della Costituzione, tali misure di contenimento sono applicate a tutta la popolazione italiana.

Le conseguenze della chiusura immediata della maggior parte delle attività economiche italiane, ha portato ad una contrazione del PIL³ e a delle conseguenze economiche per tutti i settori costituenti l'economia italiana.

² Per "DPCM" si intende un decreto ministeriale emanato dal presidente del Consiglio dei ministri nell'ambito delle materie di competenza del suo dicastero.

³ PIL: prodotto interno lordo

L'elaborato ha l'obiettivo di ripercorrere le principali conseguenze, a livello economico ed aziendale, le principali strategie e caratteristiche di resilienza che le imprese hanno adottato durante l'espandersi del nuovo virus Covid-19. Ciò è stato reso possibile grazie all'analisi e allo studio della letteratura per individuare i temi oggetto del lavoro, attraverso strumenti di ricerca e siti web come ScienceDirect e GoogleScholar che hanno permesso di analizzare pubblicazioni scientifiche riguardanti l'argomento sviluppato.

Quanto trattato nel primo capitolo del lavoro risulta importante per capire qual è la situazione dell'economia italiana nel primo semestre 2020, in seguito all'espandersi del Covid-19. Si vanno ad esaminare le conseguenze, negative, dei tre settori cardini dell'economia italiana in particolar modo trattando, per quanto riguarda il settore primario, i settori con maggior impatto come il settore agroalimentare e vitivinicolo, frutto di vanto italiano; in seguito, si vanno ad analizzare le conseguenze della crisi sul settore secondario, facendo riferimento al settore della Moda, al metalmeccanico e a quello dell'automotive. Infine, nel primo capitolo dell'elaborato, si va ad analizzare il settore terziario, facendo riferimento al settore del turismo e a quello dei trasporti.

Una volta presentati e analizzati i tre settori principali dell'economia italiana e le conseguenze economiche, si pone l'attenzione alle strategie aziendali utilizzate e utilizzabili dalle aziende in questo particolare contesto storico che stanno vivendo.

In primo luogo, si va ad analizzare la strategia di servitizzazione, andando a definire teoricamente la suddetta strategia, la sua storia, gli elementi peculiari e le implicazioni che la trasformazione può portare, fino ad analizzare le diverse strategie di servitizzazione in quanto, esse, variano a seconda dell'obiettivo prefissato dalla stessa azienda che mette in atto la strategia. L'analisi poi, si concentra su un'altra strategia che è costituita dal reshoring; anch'essa come la precedente, viene definita teoricamente, vengono riportati riferimenti alla sua storia e si evidenziano i vantaggi che può creare la strategia per poi, discutere dello stesso reshoring utilizzato dalle imprese del nostro Paese.

L'argomento conclusivo del secondo capitolo è costituito dalla Digitalizzazione, dove si pone l'attenzione ad un cambiamento radicale nella struttura aziendale per questo, oltre al cambiamento che l'azienda deve mettere in atto, si prende in considerazione la digitalizzazione aziendale, gli elementi necessari per rendere possibile l'utilizzo della suddetta strategia andando ad usufruire dei servizi IT, studiando gli elementi costitutivi della digitalizzazione e i suoi successivi benefici. Inoltre, nel secondo capitolo si va a considerare il Digital Business, le sue conseguenze e il Customer Experience, fondamentale nel mondo digitale delle aziende. Concludendo si va ad analizzare l'elemento che, solo con la pandemia Covid-19, è stato utilizzato da quasi la totalità delle aziende ed ha permesso alle stesse di non bloccare le attività amministrative e progettuali, portando il lavoro a casa attraverso lo Smart Working.

Successivamente viene trattata la resilienza, dando in primis, una definizione teorica del termine per poi proseguire applicando il termine in ambito aziendale. In questo capitolo, grazie allo studio della letteratura intrapreso, è stato possibile studiare il modello di gestione di crisi dove si evidenziano 4 fasi che rappresentano, ognuna di essa, un elemento di resilienza delle organizzazioni. Proseguendo nel medesimo, viene trattata la resilienza e la crisi, le caratteristiche di un'organizzazione resiliente, il legame tra resilienza e rischio per poi, collegare la resilienza alla digitalizzazione e, infine, all'adattabilità.

Nel quarto capitolo, si vanno a definire ed approfondire i caratteri dell'e-commerce e della riconversione produttiva. I due concetti sono strettamente collegati alla situazione attualmente vissuta in quanto costituiscono, a loro volta, sia una strategia che punti di resilienza che permettono alle aziende di non subire la pesante conseguenza del blocco delle attività messa in atto per contrastare il diffondersi del nuovo virus.

Nel quinto ed ultimo capitolo vengono riportate le analisi di 3 casi aziendali, ovvero il Gruppo Tod's, Fainplast e Hp Composites appartenenti a tre segmenti di mercato differenti, quali il settore calzature e pelletteria, plastica e il settore automotive. L'obiettivo del caso di studio è quello di analizzare la realtà aziendale delle suddette aziende marchigiane e di andare ad osservare la storia dell'azienda, il segmento di mercato in cui opera, il mercato che serve e come sono cambiate le prospettive con la pandemia di Covid-19, nello specifico le reazioni, le strategie messe in atto dalle

aziende, se sono cambiate con la crisi provocata dalla pandemia o se sono rimaste invariate, l'importanza dell'innovazione e la digitalizzazione per l'azienda, se hanno fatto ricorso agli incentivi statali e se hanno incrementato l'uso della piattaforma e-commerce con l'avvento della pandemia.

L'analisi è stata possibile grazie alla presenza di articoli contenenti interviste a manager ed imprenditori delle aziende prese in considerazione e grazie alla consultazione dei siti web aziendali delle medesime.

CAPITOLO 1- IMPATTO DEL COVID-19 SUI PRINCIPALI SETTORI ECONOMICI ITALIANI

1.1.IL SETTORE PRIMARIO

1.1.1. Agroalimentare

La filiera agroalimentare italiana, in seguito alla pandemia di Covid-19, ha assistito a nuove tendenze che da una parte hanno rafforzato alcune pratiche agronomiche e commerciali ma, dall'altra, hanno svelato distonie e vulnerabilità nell'intero sistema agroalimentare.

Partendo dalle conseguenze negative provocate dalla scia pandemica del virus, l'organizzazione economica e sociale delle campagne italiane ha dovuto affrontare problemi come la mancanza della strategia della manodopera della popolazione, in quanto con il contenimento dell'emergenza epidemiologica, nelle campagne italiane si è registrato un vuoto soprattutto degli stagionali⁴ che non hanno potuto prestare la loro forza lavoro. Nonostante questo, il **settore agricolo** è stato uno dei settori meno esposti alla crisi e, soprattutto, è risultato come un settore dinamico e vitale nell'emergenza in quanto è stato uno dei pochi settori a continuare la propria

⁴ Con il termine "stagionale" si intende il lavoratore che presta la propria opera solo in determinate stagioni dell'anno.

attività, garantendo gli approvvigionamenti indispensabili alla sopravvivenza delle famiglie e anche tenendo in vita l'economia⁵.

Per quanto riguarda la grande distribuzione, essa rimane un'indiscussa cattedrale del cibo (quota pari al 44% con un incremento del 27% su base annua) sebbene si siano rivalutati i negozi di generi alimentari di prossimità dove le vendite sono aumentate del 40%.

Ciò che ha portato difficoltà a questo settore sono state le limitazioni degli spostamenti a scala nazionale e internazionale che ha inciso nell'import-export; il settore agrituristico ha subito una profonda crisi dovuta ai decreti nazionali di distanziamento sociale.

La resilienza del settore è la risposta immediata alla prima fase della pandemia perseguita grazie a un tempestivo adeguamento della filiera mentre, le fragilità emerse, sono indicative ad un sistema agroalimentare che non potrebbe reggere a lungo il distanziamento. La chiusura di frontiere e la limitazione dei trasporti, ha inciso molto sul medesimo settore in quanto esso è fortemente legato e dipendente ad un mercato globale ed è stato colpito per la maggior parte in maniera indiretta con il blocco delle economie internazionali. Il blocco ha interessato interi fattori, come quello alberghiero, della ristorazione, del commercio al dettaglio e non essenziale che ha provocato evidenti riflessi sull'export del settore.

⁵ Alb.Ma, (2020), *"Coronavirus: tutti i danni al Made in Italy settore per settore"*, Il Sole 24 ore (online)

Nel primo semestre del 2020, l'**export** dell'agroalimentare chiude con una crescita del 3,5% su base annua, rappresentando l'11% sulle vendite dei beni e servizi totali dell'economia nazionale. Il saldo positivo del commercio agroalimentare italiano con l'estero è dovuto alla crescita dell'esportazioni nei primi due mesi dell'anno (+10,8%) e la ripartenza di giugno (+3%), dopo il calo di aprile (-1,5%) e di maggio (-10,8%). Il contributo consistente viene da cereali e derivati (+13,8%), ortaggi (+8,8%), frutta (+4%) e latte e derivati (+1%). (Ansa, 2020)⁶.

1.1.2 Vitivinicolo

Il covid-19 non andrà ad influire negativamente sulla leadership dell'Italia come principale produttore mondiale di vino. La vendemmia 2020 avrà un calo dell'1% rispetto a quella dell'anno precedente; una flessione minima che garantisce il primato produttivo italiano nel 2020. Ad impattare positivamente il clima; in ogni regione si registra un ciclo vegetativo avanzato anche se ci sono delle divergenze di produzione.⁷

⁶ *"Ismea, nel secondo semestre Covid export alimentare da 22,1 mld (+3.5%), 18 settembre 2020, ANSA, Roma.*

⁷Dell'Orefice G., Romeo A., (2020), *"Il Made in Italy resiste al Covid con l'export"*, Il Sole 24 ore (online).

Tabella 1.1. I dati regionali della produzione del vino nel 2020

	2019	2020*	Var. % 2020*/2019
Piemonte	2.603	2.681	3%
Valle d'Aosta	17	19	10%
Lombardia	1.301	1.431	10%
Trentino Alto Adige	1.312	1.378	5%
Veneto	10.950	11.059	1%
Friuli Venezia Giulia	1.785	1.624	-9%
Liguria	40	44	10%
Emilia Romagna	7.250	7.975	10%
Toscana	2.625	2.074	-21%
Umbria	426	383	-10%
Marche	816	857	5%
Lazio	800	720	-10%
Abruzzo	3.184	3.375	6%
Molise	227	233	2%
Campania	778	778	0%
Puglia	8.947	8.231	-8%
Basilicata	87	83	-5%
Calabria	110	110	0%
Sicilia	3.911	3.129	-20%
Sardegna	363	436	20%
TOTALE	47.533	46.620	-2%

Fonte: *Giornale VinoCibo.com, (2020), "I dati della produzione di vino nel 2020 in Italia, Veneto leader assoluto".*

Come riportato nella tabella, i dati regionali di produzione del vino cambiano a seconda della regione presa in considerazione infatti, il Veneto si conferma come principale area produttrice con circa 11 milioni di ettolitri (+1%) seguita dalla Puglia (8,5milioni, -5%), dall'Emilia Romagna (7,7 milioni) e dall'Abruzzo (3,4 milioni). Queste ultime 4 regioni rappresentano il 65% della produzione di tutto il

vino italiano. Le performance della Sicilia e della Toscana non sono delle migliori in quanto, rispetto allo scorso anno, registrano un calo del 15%, mentre il Piemonte registra un +5% e le Marche un +10% rispetto al 2019.

Lo scenario della produzione è rassicurante ma ciò che desta preoccupazione sono gli scenari di mercato in quanto, nei mesi del lockdown c'è stato un evidente calo della domanda con conseguente diminuzione dei listini in seguito al mancato assorbimento degli stock in cantina da parte del mercato. In breve per i vini da tavola si registra una crescita dei listini del +2,8% a fronte di una flessione degli Igt (-3,6%) e delle Doc-Docg (-5,2%).

Al contrario dei settori precedentemente analizzati, il settore vitivinicolo, primo settore agroalimentare per fatturato estero (oltre 6,4 miliardi), ha subito una flessione annua delle esportazioni del 4% nel primo semestre del 2020; che *“fa registrare una storica inversione di tendenza che non ha precedenti negli ultimi 30 anni”*, dichiara Coldiretti. Questo calo è dovuto all'estensione del virus in tutto il mondo ma, soprattutto, al blocco dell'economia internazionale per contenere il virus, al blocco del settore Horeca⁸ (dagli hotel alla ristorazione fino agli esercizi pubblici), ma anche al crollo di acquisti delle bottiglie di vino italiane. Infatti, in Cina, il consumo delle bottiglie tricolori tra gennaio e maggio è sceso del 44%, nel

⁸ Horeca è un termine commerciale per indicare la distribuzione di prodotti presso hotel, ristoranti, trattorie, pizzerie, catering e simili.

Regno Unito le vendite sono scese quasi del 12%, in Francia calo del 14%, mentre Germania e Stati Uniti (due dei mercati principali per l'Italia) registra un leggero calo (-1%).

1.2.IL SETTORE SECONDARIO

1.2.1 Moda: crisi del comparto riconversione della produzione

La filiera della moda, in Italia, da sola vale circa 90 miliardi di euro e rappresenta l'8,5% del turnover e il 12% dell'occupazione dell'industria manifatturiera⁹.

La produttività dell'industria della moda, anche se più bassa della media manifatturiera, dal 2007 ad oggi, è aumentata significativamente posizionando la sua produzione nei segmenti di alta qualità e, oggi, occupa una posizione di grande rilievo nel mercato europeo della moda di qualità, nonostante la dimensione media delle aziende della moda in Italia sia inferiore a quella degli altri paesi dell'Unione Europea. Le imprese della filiera si caratterizzano per una prevalenza di micro e piccole imprese e, proprio questa caratteristica, permette una maggiore flessibilità e un elevato grado di specializzazione, che garantisce una forte competitività della filiera. La piccola dimensione è bilanciata da una forte interrelazione tra le imprese, che ne garantisce un elevata capacità di innovazione e di conseguenza di

⁹ EY, (2020), *“Settore Moda e Covid-19. Scenario, impatti, prospettive.”*, EY, pp. 5-8.

competitività sui mercati internazionali, infatti l'innovazione fa parte della "tradizione" della moda in quanto la filiera della moda è stata una tra le prime a convertirsi alla tecnologia. Il comparto moda sostiene una spesa per R&S manifatturiera italiana del 7%. Inoltre, l'industria nazionale della moda ha mantenuto in Italia le produzioni relative alle prime linee, prototipi e campioni, le produzioni di nicchia e quelle posizionate sulla fascia alta del mercato, grazie al quale il Made in Italy rappresenta un valore apprezzato. (EY, Luglio 2020)

La produzione relativa alle prime linee riceve grande affidabilità da parte delle imprese finali medio-grandi con marchi a elevata visibilità e riconoscibilità; per questo si stima che il sistema di subfornitura italiano rifornisca circa il 60% della moda di qualità del mondo e che l'industria tessile italiana raggiunga il 77,8% del totale delle esportazioni europee.

Il settore dell'abbigliamento e degli accessori è risultato tra i più esposti agli effetti provocati dalla crisi Covid-19 dopo il settore del turismo. Nel primo semestre 2020 il Made in Italy della moda ha subito una contrazione del 30%, da gennaio a maggio l'export ha avuto un calo del -28%, mentre da aprile a giugno l'impatto della crisi è stato particolarmente duro. A confermarlo sono i dati di Cnmi (Camera nazionale della moda italiana) che evidenzia come la contrazione dell'industria nei primi sei mesi del 2020 sia stata maggiormente marcata nel secondo trimestre e che ha coinvolto soprattutto la filiera della pelle e delle calzature rispetto al comparto tessile. Il mese di aprile, che coincide con il pieno del lockdown, ha assistito ad un

azzeramento del fatturato (-78%), mentre a maggio il livello è dimezzato rispetto allo stesso mese dell'anno precedente; a giugno invece il calo è stato contenuto del 36%.

Nel dettaglio, nel mese di marzo 2020, sul lato dell'offerta la produzione si è più che dimezzata per cuoio, borse, pelletteria e selleria, pellicce (-52,5%), confezioni di articoli di abbigliamento (-55,1%), gioielleria, lavorazione delle pietre preziose (-57,4%) e calzature (-59%), conseguenza del blocco produttivo. Sempre nel mese di marzo, il fatturato della moda ha registrato una contrazione del 43,1%. Il settore che ha registrato il crollo più pesante delle vendite al dettaglio (-57,1%) è stato quello dell'abbigliamento e delle pellicce¹⁰.

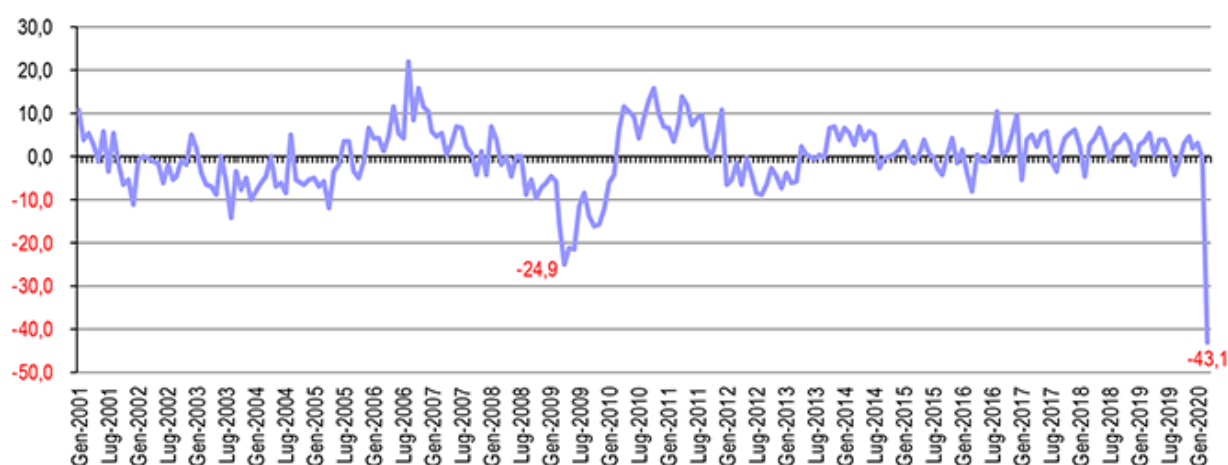
La contrazione dei flussi del commercio mondiale ha influenzato anche l'export; nel periodo gennaio-maggio si registra un calo del 28% e importazioni a -14%. Nel primo trimestre, la contrazione dell'export è stata maggiormente marcata verso i paesi che sono stati i primi ad essere toccati dalla crisi (Cina -27,5% e Hong Kong -29,3%); a partire da marzo il segno negativo dell'esportazione si è esteso in quasi tutte le nazioni. Il saldo commerciale è peggiorato di 500 milioni di euro solo nel primo trimestre; il fatturato dei settori collegati al settore fashion come, gioielleria, bigiotteria e cosmetici ha registrato una flessione semestrale del 31%. L'impatto negativo del lockdown è stato maggiore sulla moda che sul resto della manifattura

¹⁰ "Produzione artigianato manifatturiero -33,7% a marzo. Forte calo per moda: abbigliamento e gioielli -57%, pelle -55%", 14 maggio 2020, Elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati Istat

italiana in quanto è risultato il settore che ha subito il maggior calo di fatturato di tutta l'industria, seguito dal settore auto¹¹.

Attraverso un'indagine svolta da Confindustria Moda, tra aprile e giugno, il 96% delle aziende prese in analisi ha subito un calo del fatturato; in media gli ordini nel primo trimestre sono scesi del 40,5%, mentre nel secondo trimestre si registra un -37,3%. Quasi il 50% delle aziende prese in analisi ha una quota di insoluti legati alla merce non consegnata ai clienti¹².

Tabella 1.2. Calo del fatturato delle aziende nel settore Moda



Fonte: Confindustria Moda

Produzione di mascherine, camici, gel e prodotti disinfettanti: sono alcune delle riconversioni produttive a seguito della pandemia Covid-19 di aziende in gran parte

¹¹ Viola V., "Per la moda nel 2020 previsto un calo di fatturato tra il 20 e il 25%", 16 giugno 2020, Il Sole 24 ore (online)

¹² Scaglioni A., "Allarme di Confindustria Moda: per 3 aziende su 4 crollo del fatturato oltre il 20% nel 2020", 12 agosto 2020, Corriere della Sera (online)

del settore tessile-moda. L'emergenza provocata dal Covid-19 non ha prodotto solo una forte accelerazione della digital transformation, ma anche conversioni produttive.

Le aziende che hanno riconvertito la produzione, nella maggior parte dei casi, lo hanno fatto solo in modalità temporanea per aiutare il sistema sanitario nel picco dell'emergenza e mantenere continuità operativa.

Secondo i risultati di una ricerca, 6 aziende su 10, che hanno riconvertito la produzione, appartengono al comparto tessile e fashion (33% al tessile e il 26% fashion); settori che disponevano già di macchinari, forza lavoro, materie prime per produrre dispositivi di sicurezza individuale, come mascherine e camici, di cui la domanda è esponenzialmente cresciuta¹³.

Non tutte le aziende, che hanno riconvertito la produzione durante la crisi sanitaria, hanno in programma di mantenere la conversione.

Alla conversione della produzione, hanno partecipato grandi marchi della moda italiana come GUCCI, PRADA, FENDI, SCERVINO, FERRAGAMO, VALENTINO e il GRUPPO ARMANI le quali hanno prodotto mascherine e camici monouso per far fronte all'elevata domanda che c'era durante la crisi sanitaria¹⁴.

¹³ Orlando L, "Riconversioni, sei su dieci nel tessile-moda", 14 maggio 2020, Il Sole 24 ore (online)

¹⁴ Rigoli V. e Bellavita J., "Coronavirus, riconversioni industriali: le aziende che ora producono camici, mascherine e respiratori", marzo 2020, Corriere della Sera (online)

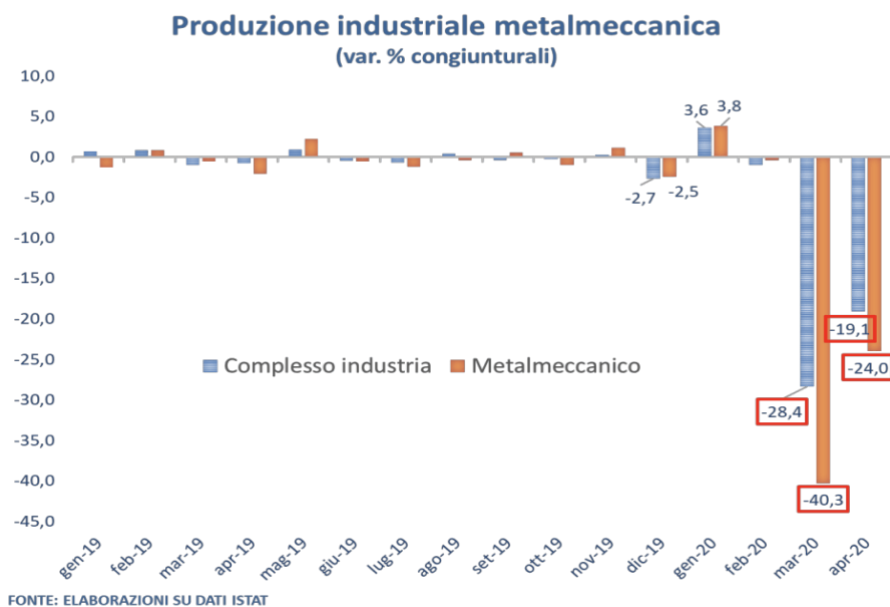
1.2.2 Metalmeccanica: contrazione del settore

L'industria metalmeccanica ricompre, in tutti i paesi industriali, un ruolo rilevante sia da un punto di vista quantitativo (in termini di occupazione, valore aggiunto e scambi internazionali) sia per il ruolo strategico. Produce la totalità dei beni d'investimento in macchine e attrezzature attraverso il quale trasmette l'innovazione tecnologica a tutti i rami dell'industria e agli altri settori dell'economia. Contribuisce in maniera determinante alla crescita di un Paese ed al mantenimento dei livelli di competitività dell'intero comparto industriale. La Metalmeccanica è il motore dell'economia italiana, rappresenta l'8% del Pil, quasi il 50% dell'export nazionale e occupa 1.700.000 lavoratori e, il 95% delle imprese di questo settore sono Pmi¹⁵.

Nel bimestre marzo-aprile del 2020 l'attività del settore ha registrato una contrazione congiunturale media pari al 47,6% rispetto a gennaio-febbraio dello stesso anno e una contrazione pari al 44,1% rispetto al medesimo bimestre del 2019. Al crollo del mese di marzo, del 40,3% rispetto a febbraio, è seguito un nuovo crollo nel mese di aprile pari al 24%. I volumi di produzione metalmeccanica realizzati nel mese di aprile risultano più che dimezzati (-54,6%) rispetto a febbraio.

¹⁵ Federmeccanica, *"L'industria metalmeccanica in cifre"*, giugno 2020

Tabella 1.3. Produzione industriale metalmeccanica

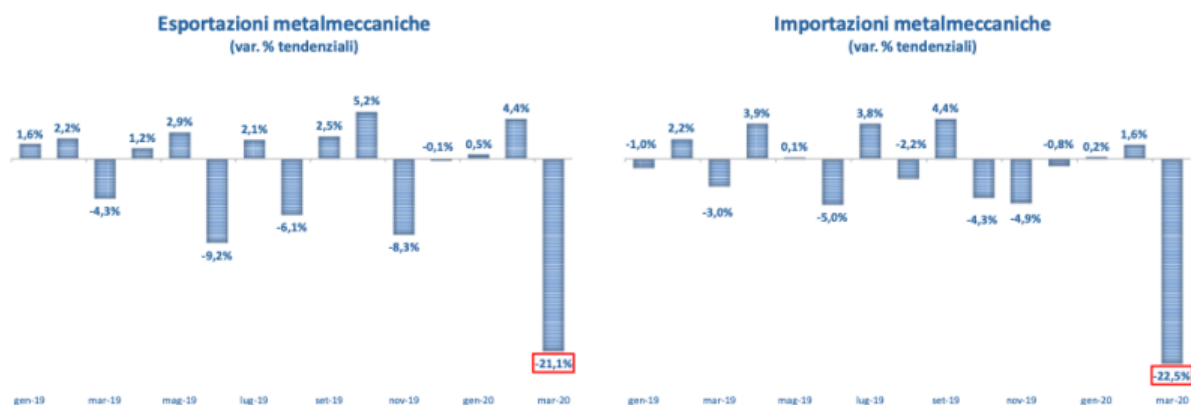


Fonte: Elaborazione dati Istat

Nell'ambito del metalmeccanico i forti cali produttivi risultano diffusi a tutte le attività del settore in quanto, nel bimestre marzo-aprile, la produzione del comparto della Metallurgia è crollata del 44,1% rispetto al bimestre precedente, quella di prodotti in metallo del 45,1% e quella delle Macchine e materiale meccanico del 45,6%. La forte contrazione subita dal settore Metalmeccanico non ha interessato solo la domanda interna ma ha avuto una forte contrazione anche della componente estera. Nel mese di marzo, infatti, le quote di fatturato metalmeccanico destinate ai

mercati esteri sono diminuite del 21,1% rispetto allo stesso mese del 2019 e le importazioni si sono ridotte del 22,5%¹⁶.

Tabella 1.4. Esportazioni ed importazioni metalmeccaniche



Fonte: Elaborazione dati Istat

Nel primo trimestre 2020 difatti, i flussi di fatturato indirizzati ai mercati esteri sono diminuiti del 1,9% rispetto allo stesso periodo del 2019 e le importazioni, di seguito alla caduta della domanda interna, hanno segnato un -5,9%. I risultati negativi del primo trimestre sono interamente soggetti al crollo registrato nel mese di marzo quando c'è stata la chiusura delle attività produttive del nostro Paese.

Secondo Federmeccanica la fase recessiva si protrarrà anche nel corso del secondo trimestre; infatti delle imprese intervistate il 63% dichiara un portafoglio ordini in

¹⁶ Redazione Bergamonews, "Industria meccanica: lo shock da Covid-19 ha dimezzato i volumi", 26 giugno 2020, BergamoNews Quotidiano online

discesa, il 71% prevede altri cali di produzione rispetto al primo trimestre e il 34% ritiene di dover ridimensionare i livelli occupazionali nei prossimi mesi¹⁷.

1.2.3 Automotive: effetti Covid-19 e riconversione produzione

In Italia il **settore automotive** genera un fatturato di circa 52 miliardi di euro e, se si considerano anche le attività indirette, il fatturato raggiunge i 106 miliardi di euro. La filiera italiana si posiziona nei segmenti a più elevato valore aggiunto grazie all'eccellenza nella produzione di autoveicoli di alta gamma e di veicoli commerciali ma anche per le specializzazioni produttive che caratterizzano i distretti del settore. La componente di spesa in ricerca e sviluppo è rilevante con un valore degli investimenti di circa 1,7 miliardi di euro, pari al 13,2% della spesa in ricerca e sviluppo nazionale e al 18,8% della spesa dell'industria manifatturiera¹⁸. Il settore automotive, come già anticipato, è risultato uno dei settori maggiormente colpiti nella manifattura italiana. Nei primi sette mesi del 2020 il bilancio del mercato dell'auto è decisamente negativo in quanto le immatricolazioni sono crollate da quota 1.236.520 da gennaio-luglio 2019 a quota 720.620 da gennaio-luglio 2020. Il calo è del 41,72% che porta effetti pesanti al settore, con una perdita di circa 9,6 miliardi di fatturato.

¹⁷ Pogliotti G., (2020), *"Impatto Coronavirus: volumi dimezzati per la produzione metalmeccanica"*, 25 giugno 2020, Il Sole 24 ore (online)

¹⁸ EY, (2020), *"Settore Automotive e Covid-19. Scenario, impatti, prospettive"*, giugno 2020, pag. 5

Con l'entrata in vigore del DPCM dell'11 marzo 2020 che vieta gli spostamenti fisici e la chiusura di quasi tutte le attività industriali, il settore automotive registra nel mese di marzo un calo dell'85,39%, nel mese di aprile le vendite erano state quasi azzerate (-97,55%), a maggio c'è stato un calo del 49,5%, mentre a giugno un -23,13% che può essere riconducibile allo smaltimento di ordini accumulati e rimasti inevasi prima della chiusura dei concessionari dello scorso anno. A luglio il mercato dell'auto è ancora in flessione, ma limitato rispetto ai mesi precedenti con un calo dell'11,01% e con 136.455 autovetture immatricolate.

Tabella 1.5. Flessione mercato dell'auto



Fonte: Elaborazione dati Istat

Anche nel settore automotive, molte aziende hanno riconvertito, momentaneamente la produzione come ad esempio la FERRARI, casa automobilistica sezione sportiva italiana, durante l'emergenza sanitaria e in attesa di riprendere la sua produzione, a sostegno della sanità nazionale, ha partecipato alla conversione di maschere subacquee in respiratori polmonari necessari nelle terapie intensive degli ospedali. La produzione di questi componenti termoplastici si avvale della tecnologia di manifattura additiva all'interno del reparto dove abitualmente si costruiscono i prototipi delle vetture. Ferrari, durante il periodo di lockdown, ha prodotto centinaia di dispositivi destinati a tutto il Paese¹⁹.

¹⁹ Annese G., *"Ferrari coronavirus, via alla produzione di valvole per respiratori"*, 17 aprile 2020, Il Resto del Carlino (online)

1.3.IL SETTORE TERZIARIO

1.3.1Turismo

Il settore dei viaggi e del turismo costituisce, da solo, a circa il 13% del Pil nazionale e il 15% del mercato occupazionale, composto da una filiera di 216mila esercizi ricettivi e 12mila agenzie di viaggio. Il suddetto settore è regolarmente soggetto a crisi o rallentamenti dovuti ad eventi non prevedibili e di causa maggiore.

Con la crisi sanitaria emersa con il Covid-19, l'ecosistema turistico, dalle strutture ricettive fino ad agenzie di viaggio, tour operator e ogni tipo di compagnia di trasporto è stato duramente colpito infatti, nel trimestre marzo-maggio ha azzerato la sua attività che, normalmente, ha la sua fascia di rilancio stagionale.

Il 2020 era iniziato con un aumento delle presenze a gennaio rispetto all'anno precedente (+3,8% gli stranieri in Italia e +4,8% gli italiani in viaggio nel Paese); a febbraio si è registrato un lieve calo con una prima flessione (-6%) che a marzo ha raggiunto proporzioni drastiche ovvero l'85,9%. Nel bimestre aprile-maggio, con la chiusura delle frontiere e la limitazione alla mobilità, il settore risultato completamente bloccato (-97,8%). Dal 18 maggio in Italia è stato possibile tornare a circolare liberamente solo all'interno della propria regione per qualsiasi motivazione, mentre è stato necessario attendere il 3 giugno per spostarsi senza restrizioni tra una regione ad un'altra ma anche da e per gli altri 26 Stati membri dell'UE. I dati relativi al mese di giugno mostrano che il mercato domestico (quello

dei turisti italiani che restano in Italia) è a -67,2% e le riaperture dei confini all'interno dell'area Schengen non hanno portato stranieri (-93,2%); complessivamente a giugno si è registrato un calo generale delle presenze dell'80,6% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente. **(Istat, 5 giugno 2020)**

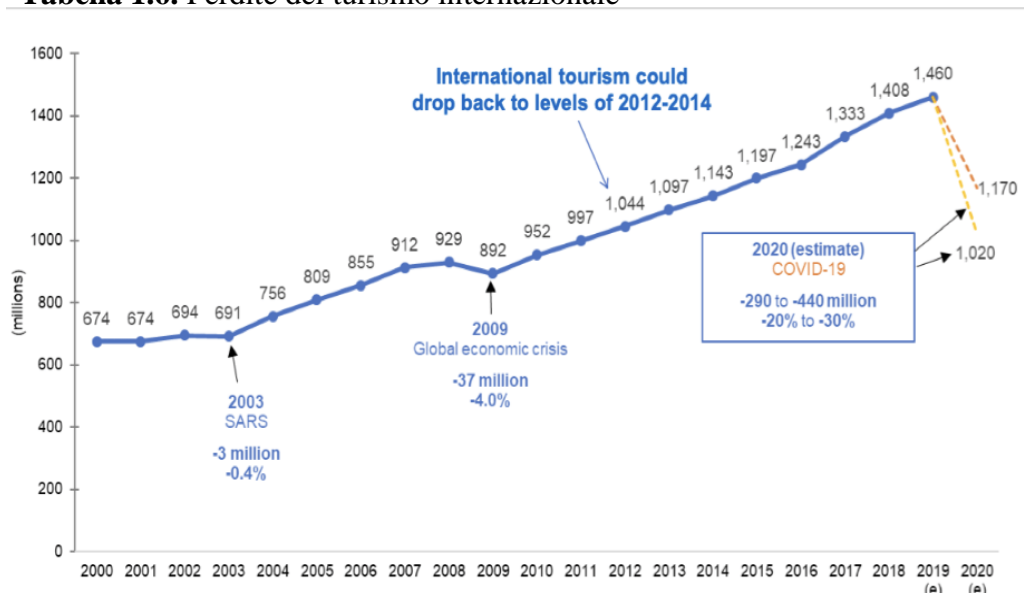
Le perdite maggiori per il turismo nel nostro Paese riguardano le città d'arte che richiamano i turisti del segmento di lusso e che lavoravano quasi esclusivamente con gli stranieri dove è mancato quasi il 90% di presenze.

La conseguenza dell'assenza di turisti fa crollare tutto l'indotto che c'è attorno al turismo; infatti la ristorazione nei soli mesi estivi ha perso 3 miliardi di euro. Il segmento del luxury ne risente soprattutto della mancanza di flussi turistici provenienti da Stati Uniti e Giappone. Un altro segmento, collegato al turismo, che ne ha risentito è lo shopping Made in Italy che rappresenta il turismo, dopo alloggio e ristorazione, dove questi ultimi hanno avuto una contrazione del -24,8%.

Nel settore turistico, lo scoppio della pandemia dovuta al Covid-19 rientra come causa di forza maggiore per le quali, a seguito di prenotazioni, l'attività non è in grado di fornire il servizio e quindi il viaggiatore ha diritto al rimborso del prezzo del servizio acquistato. Per prevenire a rimborsi troppo ingenti da parte delle attività turistiche, è stato consentito a seguito del decreto-legge n.9 del 2020, il rimborso del prezzo o l'emissione di voucher di importo pari alla somma rimborsabile, utilizzabile entro un anno dall'emissione; questo per evitare ulteriori perdite in un

settore che ha visto l'annullamento quasi totale della domanda e una drastica riduzione nell'immediato futuro²⁰.

Tabella 1.6. Perdite del turismo internazionale



Fonte: *Souce UNWTO*

²⁰ Caprino M. e Marrafino M., "Coronavirus e vacanze annullate: voucher o rimborso? Ecco cosa dice la legge", 4 aprile 2020, Il Sole 24 ore (online)

1.3.2. Traffico aereo

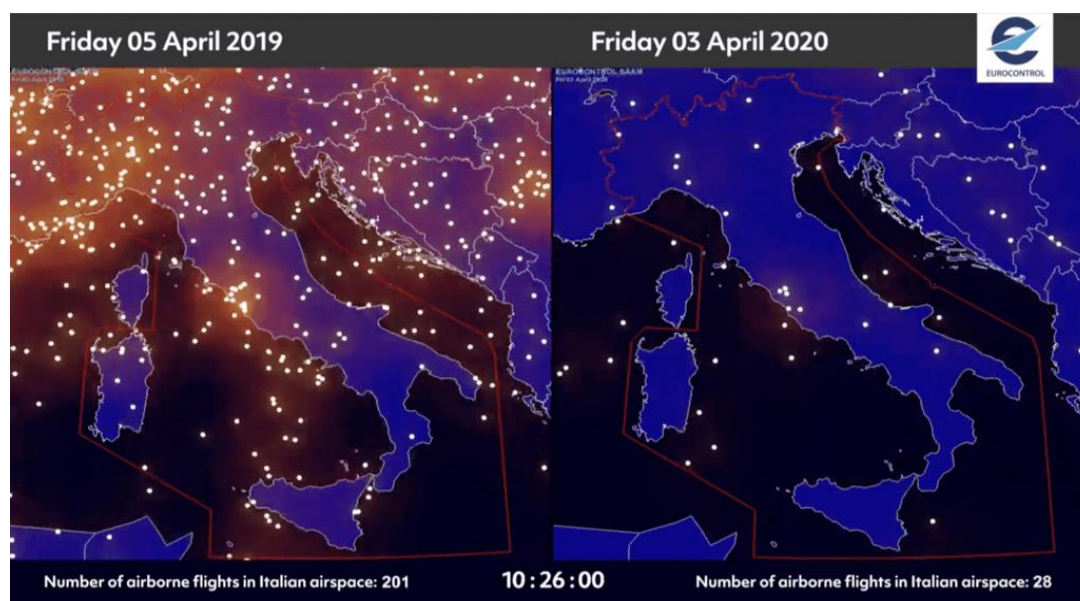
In Italia il trasporto aereo svolge un ruolo rilevante in quanto rappresenta l'1,8% della produzione e dell'occupazione nazionale.

A causa del propagarsi dell'epidemia, il traffico aereo ha registrato una contrazione senza precedenti. Nel mese di gennaio oltre 12,5 milioni di passeggeri hanno transitato negli aeroporti italiani rappresentando un incremento del 4,1% rispetto al 2019. Con il propagarsi dell'epidemia, a febbraio il numero medio dei voli giornalieri si aggirava intorno a circa 180mila unità, nel corso di marzo, a seguito delle restrizioni imposte dagli Stati Uniti e dall'Unione Europea, si è verificata una progressiva contrazione che è andata ben oltre il 60% con una media giornaliera di circa 70mila voli infatti si registra un calo del 66,3% di voli effettuati e dell'85,1% del numero dei passeggeri. In particolare, nel mese di marzo, i passeggeri trasportati sono passati da 4,9 milioni a meno di 748mila per i voli nazionali, per quelli internazionali, che interessano all'incirca il 64% dei passeggeri, sono passati da 9 milioni a 1,3 milioni. Il taglio dei voli ha avuto conseguenze drastiche, sia per la situazione finanziaria delle compagnie aeree ma anche a livello occupazionale.

Dal 30 marzo al 5 aprile il traffico aereo europeo, rispetto allo stesso periodo del 2019, ha avuto un calo del 93% considerando che i voli per il trasporto merci non hanno subito grandi variazioni.

Come per il traffico aereo anche i treni ad alta velocità hanno subito una crisi importante, considerando che sul territorio nazionale sono diminuiti da 413 a 10.

Figura 1.1. Traffico aereo

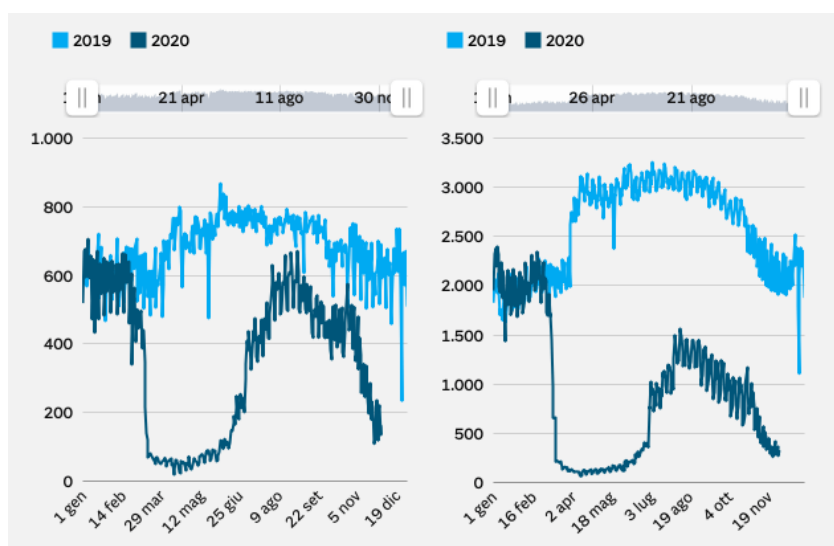


Come emerge dalla figura 1.1 il numero di voli, andando a prendere in analisi il periodo relativo al mese di aprile del 2019 e confrontandolo con lo stesso mese dell'anno 2020, è sceso drasticamente con l'avvento della pandemia da coronavirus, paralizzando il traffico aereo.

Nel mese di giugno si è registrato un calo dell'86% del traffico aereo rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. A luglio, invece, c'è stata una lenta ripresa con un recupero del 20% di traffico, riducendo il calo al 66% rispetto al 2019. La

pandemia è ancora tutt'altro che finita ma il futuro dei viaggi aerei sembra più luminoso rispetto ai precedenti mesi infatti, i dati mostrano che i totali di voli giornalieri sono aumentati del 30% dopo la diminuzione delle limitazioni personali e dopo la riapertura dei confini dei paesi europei; anche il numero delle ricerche dei voli è in costante aumento così come il numero di prenotazioni.

Tabella 1.7. Voli interni ed Italia con estero



Fonte: Radarbox

Nella tabella 1.7 viene riportato il numero di voli commerciali interni e quelli dell'Italia con l'estero. Nei grafici sono presenti due curve, che riportano e mettono a confronto l'andamento del 2019 con quello del 2020.

CAPITOLO 2 – POSSIBILI STRATEGIE DI RISPOSTA ALLA PANDEMIA

2.1 INTRODUZIONE

La strategia d'impresa si riferisce al processo attraverso il quale la gestione aziendale pianifica scelte di tipo commerciale, operativo o finanziario, tenendo conto sia dell'ambiente di riferimento sia delle risorse a disposizione per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti. Avere quindi una strategia aziendale, è fondamentale per dirigere e far crescere un'impresa.

Il Covid-19 ha portato effetti devastanti sull'economia italiana e globale ed il compito principale, oggi, è quello di governare l'incertezza provocata da questo momento storico che stiamo vivendo.

È importante inquadrare quali siano i migliori strumenti per gestire al meglio il business di un'azienda e per affrontare al meglio la crisi in termini di operatività (fiscale, legale, HR, supply chain).

L'azienda, attraverso la strategia aziendale, definisce chiare proprietà strategiche basate sui valori aziendali e rivisita la strategia esistente, tenendo conto dei rischi legali e di reputazione. Rivedere i progetti in corso e prepararsi per nuove

opportunità di mercato; revisionare l'attuale piano di continuità operativa e istituire un adeguato gruppo di gestione delle crisi; individuare e quantificare le misure di riduzione dei costi a seguito del rallentamento economico, sono tra le strategie che, quotidianamente, le aziende mettono in atto per la sopravvivenza della stessa.

2.2. SERVITIZZAZIONE

2.2.1 Introduzione

Il termine servitizzazione indica la trasformazione di un'impresa in grado di modificare la propria struttura, i propri processi e la propria organizzazione destinata a supportare la vendita di un prodotto e diventando un sistema in grado di vendere servizi di valore, integrati e legati al prodotto stesso. Più precisamente, il termine di servitizzazione sta ad indicare un comportamento aziendale che comporta l'innovazione delle capacità e nei processi di un'impresa, in modo che essa possa meglio creare valore, per il cliente e per l'impresa stessa, passando dalla vendita dei prodotti alla vendita di sistemi di prodotto-servizi. (Neely, 2009)

Ciò riguarda, in particolar modo, le aziende manifatturiere che, alla loro attività focalizzata sui prodotti fisici, affiancano una o più iniziative che li porta ad offrire anche servizi in modo diretto (ad esempio nel caso di impianti e attrezzature per

l'industria) oppure tramite terzi (ad esempio nel caso di prodotti destinati ai consumatori finali, come autoveicoli o elettrodomestici).

Questa visione si può applicare a tutti i casi in cui si realizza un'offerta che ha un mix di elementi tangibili ed intangibili.

Le ragioni che spingono un'azienda manifatturiera ad intraprendere la strategia del prodotto-servizio sono diverse e, in buona parte, riconducibili alle esigenze delle aziende stesse, come (Raimondi, 2005):

- Esigenze di carattere economico
- Riduzione della redditività dei prodotti
- Margini ottenibili con i servizi
- Maggiore stabilità di ricavi e di flussi di cassa che i servizi possono assicurare
- Di carattere strategico e di marketing.

La servitizzazione, inoltre, viene vista da un lato, come un modo per differenziare la propria offerta da quella dei concorrenti e acquisire un vantaggio competitivo mentre, dall'altro, viene visto come un processo nel quale interagiscono le due parti e questo ha un valore relazionale che il prodotto non possiede. Questo porta ad una maggiore possibilità di personalizzare l'offerta, ovvero mantenere un contatto durevole nel tempo con il cliente (Vandermerwe S., Rada J., 1988).

2.2.2. La storia della servitizzazione

Uno dei primi esempi di servitizzazione risale agli anni '70 quando la Bristol Siddeley Engines, acquisita dalla Rolls-Royce, offrendo un modello di business basato sulle ore di utilizzo del prodotto e non più sulla vendita dello stesso (Kowalowski et al., 2017).

Negli anni '90 IBM dà vita alla più profonda e spettacolare trasformazione passando ad essere il numero uno nella vendita di hardware, ad essere il numero uno nella vendita di servizi nell'ambito dell'Information Technology e, Xerox aggiunge servizi di pay-per-use a supporto del suo nuovo prodotto (Kowalkowski et al., 2017; Peron et al., 2017).

Alla base del fenomeno della servitizzazione c'è l'intreccio dinamico di mutamenti tecnico-scientifici e l'evoluzione dell'ambiente competitivo; le aziende "product-centric", il cui core business si basa esclusivamente sul valore dei prodotti, non possono più competere solo in termini di costi e prezzi finali in quanto la natura, sempre più complessa e multi-technology dei beni, rende il mercato molto più ricettivo dei servizi annessi ad un prodotto rispetto alla vendita dello stesso.

2.2.3 Elementi peculiari e implicazioni della trasformazione

Per andare ad applicare la trasformazione di un'organizzazione è importante che le aziende stesse si pongano una serie di domande, come:

Quali sono i fattori che spingono verso la servitizzazione?

Quali le implicazioni per la configurazione delle imprese e l'evoluzione delle competenze?

Quali le opportunità e i vantaggi?

Quali i rischi potenziali?

Come osservato da *Kowalkowski, Gebauer, Kamo e Parry (2017)*, le aziende attraverso la servitizzazione possono rendere stabili le loro attività durante periodi turbolenti. Alla base di questa trasformazione del modello di business ci sono due fattori, uno positivo ed uno negativo.

Il fattore negativo è la crisi economica che, a livello macroscopico, ha impattato negativamente sulle aziende, che sono state costrette a ridurre drasticamente gli investimenti ma non solo, costrette anche a revisionare le modalità di impiego della forza lavoro, con operazioni di outsourcing²¹ o di utilizzo di personale a contratto determinato. A livello microscopico, la crisi ha spinto le persone a non poter più confidare in disponibilità economiche stabili e, di conseguenza, alla diffidenza/impossibilità a investire nell'acquisto di beni durevoli²².

²¹ Per "outsourcing" o esternalizzazione si intende l'insieme delle pratiche adottate dalle imprese o dagli enti pubblici di ricorrere ad altre imprese per lo svolgimento di alcune fasi del proprio processo produttivo o fasi dei processi di supporto.

²² Rizzi C., "Cos'è la servitizzazione e come sta cambiando le strategie delle aziende", 19 marzo 2020, NetwoekDigital360

Il lato positivo, invece, è lo sviluppo tecnologico che ha portato ad avere la disponibilità di mezzi di comunicazione sempre più pervasivi e performanti, capacità elaborative incredibili rispetto il loro costo di acquisto.

I fattori che spingono verso la servitizzazione, quindi, sono le pressioni competitive emergenti, ovvero la ricerca della differenziazione dell'offerta rispetto ai competitori, quindi la creazione di elementi innovativi e la fidelizzazione della domanda. L'insieme di questi fattori può costituire una potente leva per conseguire vantaggi competitivi e allo stesso tempo costituire da deterrente rispetto all'entrata sul mercato di nuovi attori, anche se il loro perseguimento richiede un considerevole impiego delle risorse materiali e immateriali, uniti ad una trasformazione dei modelli strategici ed operativi (Vandermerwe e Rada, 1988).

In sintesi, i vantaggi immediati per chi fornisce il servizio sono sostanzialmente tre: *fidelizzazione del cliente, incremento della conoscenza e predicibilità del business.*

La *fidelizzazione del cliente* è un fattore legato alla capacità di fornire sempre il servizio contrattualizzato o addirittura con livelli superiori e, questo, è possibile solo grazie alle politiche di manutenzione predittiva e reattiva che possono essere ottenute solo grazie al controllo puntuale del sistema.

L'*incremento della conoscenza* è, invece, un patrimonio che viene ottenuto "gratuitamente" dall'analisi dei dati raccolti dagli apparati, dagli eventi di manutenzione predittiva e reattiva e dai dati di produzione del proprio cliente (Rizzi C., 2020).

La *predicibilità del business* è dovuta alla possibilità di contare su un flusso di cassa ricorrente e prestabilito di un servizio e non sulla variabilità del volume di vendita di un bene.

I vantaggi per chi invece acquista un servizio, in alternativa di un bene, fondamentalmente sono tre, ovvero lo spostamento di capitali immobilizzati da un investimento alla libertà di utilizzo di questi modulati sulle necessità produttive, la continuità produttiva fornita dal servizio e l'adattabilità di un servizio rispetto alle mutevoli esigenze del business.

Dopo aver esaminato i vantaggi della servitizzazione, possiamo dire che i benefici portati da questo processo è l'andamento del fatturato più stabile di quello del product-centric. Infatti, in questo processo l'elemento fondamentale è la creazione di rapporti stabili con la clientela, sulla base di feedback ripetuti nel corso del tempo. Gli esiti favorevoli a loro volta creeranno la crescita della reputazione aziendale, ovvero dell'immagine sul mercato, con uno stimolo incessante all'innovazione continua in relazione ai problemi e alle istanze poste dai committenti. Lo scambio di informazioni e conoscenze favoriscono l'interazione reciproca e il dinamismo congiunto, con effetti positivi.

Come viene dimostrato da Gebaur (2007), bisogna attendersi che **la servitizzazione possa agire da fattore anticiclico**, in quanto può compensare trend decrescenti nella crescita del fatturato derivante dalla vendita del prodotto.

Nei processi di servitizzazione ci possono essere differenti rischi.

Un aspetto da prendere in considerazione è il consistente ammontare di risorse da investire in cambiamenti multidimensionali dell'impresa.

Un altro rischio è costituito dallo shift strategico connesso alla nuova strategia; è necessario un alto livello di elaborazione strategica, unito ad un'elevata capacità di riconfigurare i modelli di business in un ambiente competitivo caratterizzato da forte incertezza (Neely, 2013).

2.2.4. Strategie di servitizzazione

Le strategie con cui viene messa in atto la servitizzazione possono essere molto differenti tra di loro in quanto, indicano la diversità degli obiettivi con cui un'azienda percorre la strada della servitizzazione (Cavalieri, Perona, Pistoni, Pozzetti e Tucci, 2007).

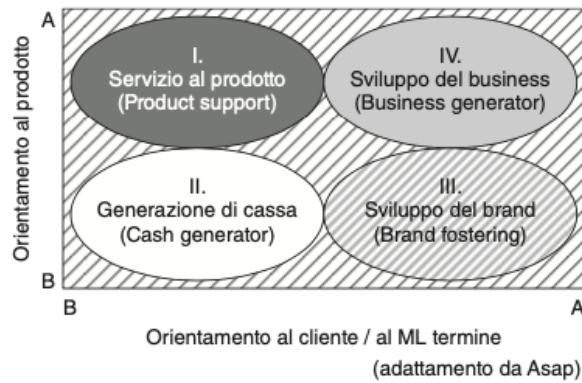
La strategia **Product support**, dove l'azienda percorre la strada della servitizzazione per dare un servizio al solo scopo di dare supporto al funzionamento del prodotto; in questo caso il servizio, per l'impresa è solo un costo.

La strategia **Cash Generator**, dove il servizio diventa un'occasione per generare flussi di cassa e profitti, sfruttando la cattura del cliente che acquista; in questo caso il servizio è un'attività aggiunta al prodotto.

La strategia **Brand fostering**, dove le aziende intraprendono la strada del servizio per avere clienti maggiormente soddisfatti e fedeli. In questa strategia il servizio svolge il ruolo di valorizzatore del prodotto o, del pacchetto prodotto-servizio per creare soddisfazione nel cliente e fedeltà alla marca.

La strategia **Business generator**, dove le aziende puntano sui servizi per generare un vero e proprio business offrendone un'ampia gamma, anche non strettamente connessa al prodotto. Qui il servizio diventa una vera e propria componente della value proposition dell'azienda.

Tabella 2.1. Le strategie di servitizzazione



Fonte: Asap²³, "A maturity model for the servitization of product-centric companies".

Tabella 2.2. Significato delle strategie di servitizzazione

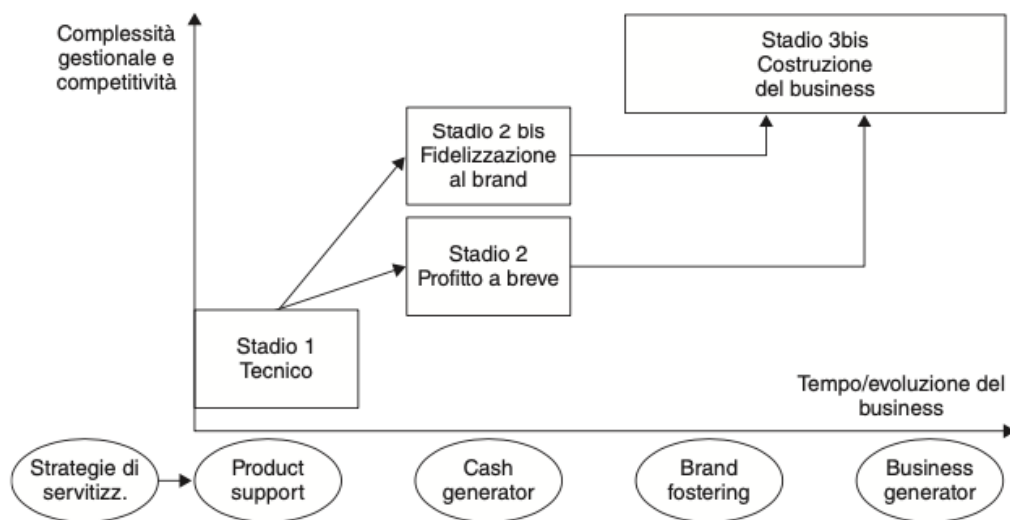
I. Servizio al prodotto (Product support)	<ul style="list-style-type: none"> • Fornire il minimo di assistenza tecnica e servizi accessori necessari per legge e per mantenere la funzionalità del prodotto. • L'assistenza è «un male necessario» che incide sui profitti.
II. Generazione di cassa (Cash generator)	<ul style="list-style-type: none"> • Generare flussi di cassa mediante la vendita di servizi e parti di ricambio. • L'attività si avvantaggia della «cattura» del cliente, «obbligato» a comperare ricambi (e altri servizi) dal produttore originale.
III. Sviluppo del brand (Brand fostering)	<ul style="list-style-type: none"> • Costruire la soddisfazione del cliente, differenziare l'offerta di prodotto-servizio, influire sulle intenzioni di acquisto del prodotto. Fidelizzare il cliente tramite la qualità del servizio. • Orientamento al valore d'impresa a medio-lungo termine.
IV. Sviluppo del business (Business generator)	<ul style="list-style-type: none"> • Creare valore mediante l'offerta di una ampia gamma di servizi venduti anche «come prodotti» di qualità, innovativi ed economici, anche sulla base di ricerche di mercato mirate a individuare business opportunity. • L'attività viene spesso svolta nell'ambito di una Business Unit indipendente.

Fonte: Asap

²³ Asap (After Sales Advanced Planning) è un consorzio fra cinque università italiane (Università di Bergamo, di Brescia, di Firenze, Università Bocconi e Politecnico di Milano) che da diversi anni svolge ricerca sul tema dei servizi nelle aziende manifatturiere

Le quattro strategie esprimono quattro diversi livelli crescenti di impegno nello sviluppo dell'offerta di prodotto-servizio; e quindi anche un diverso grado di integrazione dell'offerta e di complessità con un livello crescente. Esse possono essere viste anche come fasi di sviluppo della strategia di servitizzazione.

Tabella 2.3. Ipotesi di evoluzione delle strategie di servitizzazione



Fonte: *Asap*

Fra le quattro strategie, la Brand fostering richiede il più elevato impegno e quindi tende ad un più elevato livello di servitizzazione.

Con l'evoluzione delle strategie di servitizzazione anche il tipo di servizi offerti tendono a evolversi verso forme più sofisticate; infatti i prodotti-servizi possono essere di quattro principali tipi. Fra i tipi di prodotto-servizio ci sono quelli connessi al prodotto, quelli ad integrazione a valle, quelli orientati all'uso e quelli orientati

al risultato; gli ultimi due tipi presentano un grado di complessità diverso, ovvero superiore, in quanto forniscono al cliente un tipo di soluzione maggiormente completa alle sue esigenze. Consecutivamente richiedono un maggiore sforzo strategico ed organizzativo al fornitore e, di conseguenza, anche il pricing può assumere forme molto differenti.

Tabella 2.4. Tipi di prodotto-servizio

Tipo di prodotti-servizi	Natura	Proprietario del prodotto	Fornitore del servizio	Esempi
Connessi tecnicamente al prodotto	Connaturati al prodotto. Ne consentono l'utilizzo	Cliente	Produttore o terzi	Installazione, manutenzione, ricambi, garanzie sugli elettrodomestici
Integrazione a valle	Aggiungono agevolazioni per l'utilizzo del prodotto	Cliente	Produttore	Finanziamento, assicurazioni, consulenza sui computer
Orientati all'uso	Consentono di utilizzare, senza fastidi, il prodotto quando è necessario	Produttore	Produttore	Full leasing, sharing, pooling di automobili
Orientati al risultato	Assicurano al cliente i risultati della prestazione che desidera dal prodotto, anche su un periodo esteso (ciclo di vita del prodotto)	Cliente	Produttore	Sistemi di printing forniti come parte di una soluzione organizzativa di document management

Fonte: *Asap*

Tabella 2.5. Principali forme di pricing dei prodotti-servizi

Tipi di pricing	Criteri di calcolo	Esempi
A consumo	Per unità di risorsa messa a disposizione (er es.:ora-uomo)	Ore di lavoro per assistenza informatica, per consulenza ecc.
A durata	Per periodo di tempo (per es.: giornata, settimana, mese, anno...) in funzione della durata del servizio	Contratti di noleggio, leasing o sharing di autoveicoli
A utilizzo	Legato all'intensità di utilizzo del prodotto cui il servizio è applicato	Prezzo per lavaggio (fornitura di una macchina lavatrice)
A risultato	Legato a un predefinito livello di beneficio ottenuto dal cliente	Prezzo per pagina stampata (fornitura di un sistema di printing)
A forfait	Legato ad una predefinita prestazione di servizio	Consulenza

Fonte: *Asap*

2.2.5 Problemi da valutare prima di avviare la servitizzazione

Se la servitizzazione costituisce una strategia promettente per la maggior parte delle imprese manifatturiere, dando dei risultati strategici ed economici migliori in confronto a quelli ottenibili con le attività di prodotto, come avvenuto ad esempio per Alstom, Rolls Royce (motori per aerei), Ericsson, Air Liquide, Ricoh e altre; per altre imprese, i risultati delle strategie di servitizzazione appaiono controversi. Il primo è il *service paradox* (Gebauer et al., 2005), ovvero in molti casi gli investimenti nello sviluppo delle attività di servizio danno risultati deludenti; se da

un lato generano, grazie ai servizi, un forte incremento del fatturato aziendale, dall'altro si osserva una diminuzione dei profitti.

Il secondo riferimento, derivante da indagini aziendali, è la *diffusa contraddizione* tra la strategia dichiarata e le scelte operative messe in atto per realizzarla.

La strada della servitizzazione non è affatto semplice (Neely, 2009) infatti, per un'azienda, sorgono diverse problematiche da superare in quanto una trasformazione così è una delle trasformazioni più ambiziose e dirompenti che un'azienda può mettere in atto in quanto, tocca tutti i livelli e tutte le sue componenti perché investe la cultura aziendale.

Si individuano almeno quattro tipi di difficoltà per un'impresa che voglia mettere in atto una vera strategia di servitizzazione in quanto, la stessa, deve basarsi su un modello di riferimento nel quale le componenti manifatturiere siano talora modificate e in altri casi arricchite da principi, regole di condotta e prassi effettive che sono propri del management dei servizi. L'adozione, anche parziale, di un modello da parte di un'azienda non è agevole e la cultura aziendale deve essere condotta con un processo graduale verso il medesimo modello di riferimento. Per questo le aziende manifatturiere che intraprendono questa strategia hanno difficoltà in quanto:

1. Il servizio è diverso dal prodotto.

Si mettono in luce tre aspetti che hanno una diretta conseguenza sul valore del servizio per il cliente e ne spiegano la maggior complessità rispetto al caso del prodotto materiale.

- Il *servizio è immateriale*. È fatto di atti, processi e performance (Zeithaml, Bitner, Gremler, 2012); si tratta di attività che vengono svolte al posto del cliente allo scopo di risolvere il problema. Sono attività trasferite quindi, dal cliente al produttore e, dal punto di vista economico, di costi trasferiti.
- Il *servizio è un processo*. L'erogazione del servizio richiede un periodo di tempo durante il quale, la produzione e il consumo, avvengono in modo simultaneo. Il processo è relazionale fra le due parti e, nel corso del tempo in cui avviene lo svolgimento di esso, il cliente ha momenti in cui può farsi un'idea della qualità di ciò che sta sperimentando.
- Il *servizio costituisce un'esperienza*. Dato che è un processo relazionale fra le due parti, ciò accentua la sensibilità del cliente al processo di erogazione del servizio e non solo al risultato finale.

2. Prodotto e servizio gestiti congiuntamente

La diversità tra prodotto e servizio aumenta nel momento in cui essi devono essere gestiti in maniera strettamente congiunta. Il cliente, percepisce l'offerta e

l'esperienza di acquisto e utilizzo come un'unica esperienza. Per questo motivo, insieme alla progettazione del prodotto, va condotta anche quella del servizio per evitare incongruenze che sarebbero percepibili al cliente. Quest'esigenza è soprattutto fondamentale per tutti quei servizi che sono connessi tecnicamente con il prodotto.

3. Il servizio è strategico per il prodotto

Il servizio ha assunto un ruolo strategico in quanto crea una differenziazione dalla concorrenza. La similarità dei prodotti ha fatto scoprire l'importanza di elementi per influire sulle preferenze e sulla fedeltà del cliente; infatti come dichiarato da un top management di General Electric Plastics Europe²⁴: *<<Il prodotto viene imitato in tempi sempre più brevi; il prezzo può sempre essere battuto da qualunque concorrente; sul servizio è più difficile essere raggiunti perché implica organizzazione, persone e cultura, cose che non si improvvisano>>*.

Inoltre, il servizio può avere un grande potenziale di business soprattutto nei prodotti durevoli, sia quelli destinati all'industria sia quelli rivolti ai consumatori finali.

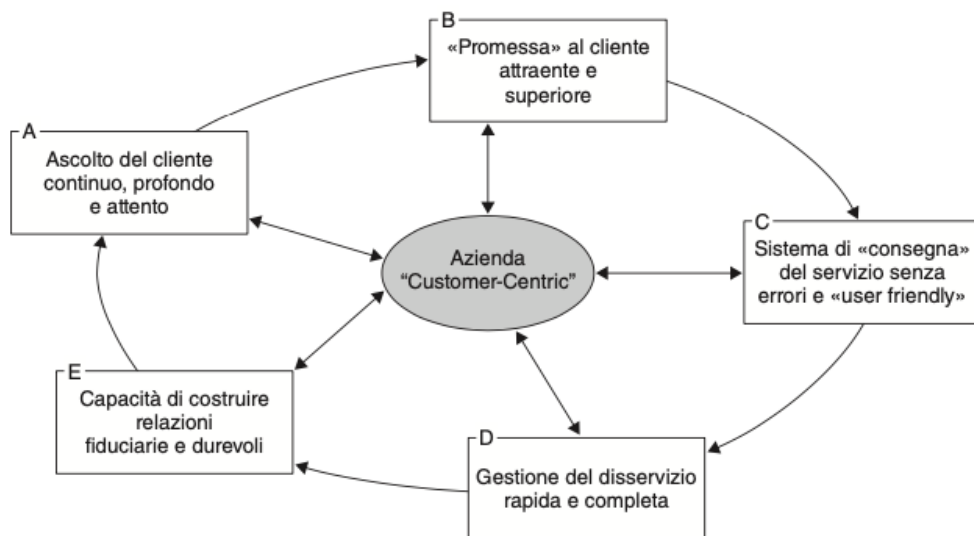
²⁴ General Electric Plastics Europe è un'associazione europea di produttori di materie plastiche che collabora con associazioni nazionali ed internazionali di produttori di materie plastiche.

4. Il modello di business deve essere adattato

Questa è l'ultima difficoltà che le aziende, che vogliono mettere in atto la strategia di servitizzazione, devono "superare" ed è quella più ardua.

Il primo passo da compiere per mettere in atto la trasformazione è il considerarsi una *service company*, ovvero un'azienda focalizzata sul cliente con un processo gestionale che mette al centro dell'attenzione il cliente.

Figura 2.6. Le componenti del "sistema di servizio"



Fonte: *General Electric Plastics Europe*

Nella figura 2.6., si indicano le componenti del "sistema di servizio" composto da:

- Ascolto del cliente; questa pratica si differenzia da azienda ad azienda. Ad esempio in alcune imprese sono diffuse le rilevazioni di Customer

Satisfaction; in altre invece, per favorire l'orientamento aziendale al cliente, si ritiene importante che chi dirige abbia un contatto diretto con essi.

- La promessa al cliente; si possono, ad esempio, riportare due esempi di tipi di politiche di offerta per renderla attraente e competitiva. Il primo caso è la garanzia incondizionata sul servizio, la seconda è quella del prezzo “a utilizzo” o del prezzo “a risultato”.
- La consegna del servizio; sono due le principali modalità con cui assicurare una prestazione di servizio corrispondente agli standard attesi. La prima prevede la manutenzione/riparazione a distanza (ad esempio nei settori dell'elettronica). La seconda si fonda sul ricorso a un processo di apprendimento per il personale operativo e di contatto con il cliente.
- La gestione del disservizio; condizione essenziale è l'esistenza di una politica con cui gestire le situazioni di disservizio in modo da favorire la fedeltà del cliente. Ciò si basa sulla facilità con cui il cliente può far pervenire il suo reclamo.
- Costruire relazioni; andando a differenziare l'azienda, offrendo un servizio maggiore qualitativamente e quantitativamente rispetto alle altre aziende che operano nello stesso settore.

2.3. RESHORING DELLE AZIENDE

2.3.1. Definizione

Il reshoring, opposto di offshoring, è un fenomeno che consiste nel rientro a casa di aziende che in precedenza avevano delocalizzato in Paesi asiatici come Cina, Vietnam o in Paesi dell'Est Europa.

Costituisce una strategia d'impresa volontaria che è orientata alla ri-localizzazione domestica, che può essere parziale o totale, delle attività svolte all'estero per far fronte alla domanda locale, regionale e globale. Quest'ultima è una delle definizioni che troviamo di reshoring in quanto, essendo un termine recente, non ha una vera e propria definizione in termini economici. (Fratocchi et al., 2015)

Kinkel e Maloca (2009, p.155) proposero una loro interpretazione del fenomeno, definendolo come *“la ri-concentrazione di parti della produzione nel luogo di produzione domestica dell'impresa, a partire da stabilimenti esteri di proprietà dell'azienda o da fornitori esteri”*.

Grazie alla pubblicazione di Operations Management research nel 2016, si va a studiare il fenomeno di reshoring; negli anni successivi, gli studi su questo fenomeno sono continuati a crescere in quanto il fenomeno costituisce un elemento principale della riconfigurazione della catena di approvvigionamento globale. Attraverso ricerche empiriche si andrà a constatare la forte influenza che la

pandemia da Covid-19 ha avuto sul reshoring. Gli autori di questa ricerca fanno riferimento ai contributi inclusi nel numero speciale 2016 dell'OMR che va ad identificare tre aree principali di indagine sul reshoring: concettualizzazione, motivazioni e processo decisionale/esecuzione decisionale.

Il primo aspetto, la concettualizzazione, è stato affrontato in modo specifico in Stentoft et al. (2016) e, consiste in un'analisi descrittiva basata sulla letteratura del fenomeno emergente, che si caratterizza in termini di definizione, settore e dimensione delle imprese di reshoring. L'aspetto motivazionale è frutto di quattro saggi: il lavoro di Zhai et al. (2016) è uno dei primi studi basati sul fenomeno di reshoring e ritiene che, il reshoring – molto più dell'offshoring, fenomeno ampiamente spiegato dalla riduzione dei costi e delle motivazioni di ricerca del mercato- è innescato da diverse ragioni come, oltre a costo e operazioni, sussistono ragioni come la questione della qualità del prodotto. L'analisi di Ashby (2016) e Hsieh (2016) esamina i casi di reshoring da una prospettiva longitudinale e mostrano come le aziende possono abbracciare il reshoring per allineare meglio le loro strategie di supply chain alle proprietà aziendali e alle proposte di valore. Infine, Stentoft et al. (2016) riportano un caso di delocalizzazione da un paese sviluppato in cui la motivazione principale era la flessibilità e la sicurezza della legislazione sul lavoro. Concludendo, questi studi fanno emergere che il fenomeno di reshoring risulta come un adattamento alle condizioni contestuali modificate o come una mossa per ottenere un riallineamento strategico.

Nel numero speciale del 2016 viene trattato l'aspetto del processo decisionale/esecuzione decisionale, con Joubioux e Vanpoucke (2016) che sviluppano e perfezionano empiricamente un quadro per la decisione sulla posizione che tiene conto anche di considerazioni a lungo termine oltre a quelle di breve termine orientati ai costi. Bals et al. (2016) oltre ai chiarimenti sui processi decisionali relativi ai fenomeni distinti ma strettamente correlati di insourcing e reshoring, riportano approfondimenti teorici sull'aspetto implementativo del reshoring, sottolineando l'importanza di considerare, nella fase di implementazione, gli effetti dell'apprendimento.

Benstead et al. (contributo pubblicato su OMR nel 2017) affinano empiricamente un framework per il processo di reshoring. Questo framework fornisce una caratterizzazione delle fasi di implementazione e presume che il collegamento tra i driver di reshoring e le fasi di implementazione sia influenzato da diversi fattori di emergenza.

Recentemente, Boffelli e Johansson (2020) hanno condotto studi di casi di ricerca che prendono in analisi sia i processi di offshoring sia processi di reshoring, utili per andare a sviluppare un quadro esauriente che spieghi in dettaglio gli aspetti tipici, le fasi dei due processi e la connessione tra di loro. Da questo studio, i ricercatori individuano tre elementi che possono essere particolarmente rilevanti per spiegare il ruolo della pandemia globale. Tra le ragioni alla base del reshoring,

riconoscono che comunemente accade che uno o più fattori possano agire come trigger (punto di svolta) della decisione di trasferimento. Il secondo elemento, la prospettiva temporale che è estremamente rilevante dato che i fattori si evolvono e vanno a differenziare una prospettiva a breve termine e una prospettiva a lungo termine che può consentire una migliore comprensione del risultato della decisione. Il terzo elemento riguarda il modo in cui si verifica il processo, una fase preliminare di preparazione che si trova come predecessore dell'attuazione effettiva. (Nujen et al. 2018).

2.3.2. Reshoring presente

Partendo dalle ricerche empiriche precedentemente analizzate, si può constatare che Covid-19 può essere associato al ruolo di trigger²⁵ per le decisioni di reshoring, ovvero può promuovere ed accelerare decisioni che non sono state ancora prese anche se, i possibili driver erano già stati identificati.

Dai primi dati recuperati da notizie e comunicati stampa, si rileva che il ruolo scatenante svolto dalla pandemia Covid-19 assume il ruolo di Trigger in particolare nel breve periodo in quanto, alcune aziende si sono trasferite in Europa sia per le

²⁵ Per "Trigger" si intende il ruolo scatenante di un evento.

interruzioni della produzione cinese sia per cogliere le opportunità di mercato innescate dalla scia pandemica di Covid-19.

Rispettivamente, casi di aziende che hanno adottato il fenomeno di reshoring sono l'azienda francese Stil (Terzian 2020), che ha deciso di riportare in Francia la produzione di termometri in vetro a causa della chiusura inaspettata dei suoi fornitori cinesi; l'azienda italiana Coccato e Mezzetti Srl che ha riavviato la sua produzione di maschere facciali biodegradabili dopo l'interruzione nel 2005 per la concorrenza di alternative low cost provenienti dalla Cina.

Guardando al futuro, il Covid-19 può attivare diversi tipi di iniziative di ricollocazione guidato, in primo luogo, dalla necessità di ridurre l'esposizione al rischio. È il caso dell'azienda italiana DiaSorin, che sta valutando di trasferire una parte di produzione in Italia per avere una produzione di supporto in caso di interruzioni²⁶.

Poiché gran parte della strategia aziendale può essere concepita come bilanciamento del rischio e del rendimento, gli strumenti esistenti come gli alberi decisionali e l'approccio di analisi del rischio possono essere utilmente applicati per modellare e valutare le decisioni di reshoring, in modo da spiegare esplicitamente l'incertezza in tempi turbolenti.

²⁶ Carrer S., *"DiaSorin pronta a portare in Italia più produzione"*, 1 aprile 2020, Il Sole 24 ore (online)

Dopo l'epidemia di Covid-19, sono state introdotte politiche che vanno a favorire e supportare il reshoring a lungo termine in quanto, queste ultime, puntano verso tre aree di intervento:

- Garantire la continuità del funzionamento delle imprese manifatturiere
- Mobilitare la produzione verso forniture critiche
- Sostenere la crescita manifatturiera post-crisi (Policy Links 2020).

2.3.3 Reshoring in Italia

In Italia, l'orientamento al reshoring, ovvero la ri-localizzazione delle imprese, era già stato avviato in parte in epoca pre-pandemica, nel triennio 2015-18 per tornare ad investire sul fattore qualità e sul concetto di Made in Italy nel settore del lusso, attraverso logiche distrettuali che avvicinano i punti di approvvigionamento, produzione e consumo²⁷.

In questi tempi una strategia di rientro può essere applicata anche ad altri settori chiave, come il settore dell'elettronica, quello di meccanica e tutti quei settori che sono di grande rilevanza per l'economia del Paese.

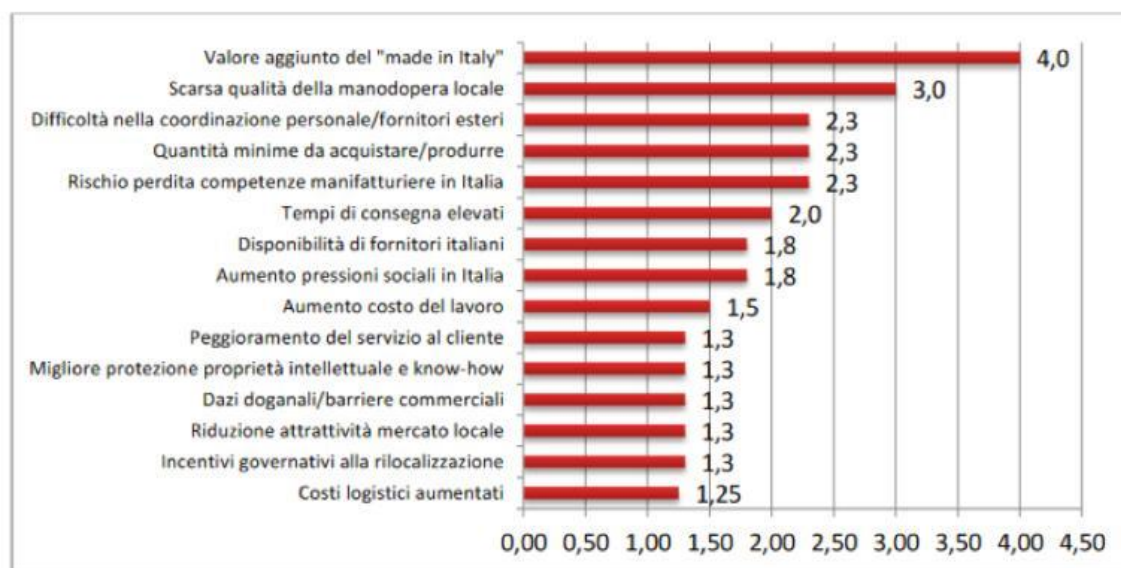
²⁷ Maglia E., "Reshoring post Covid: cos'è e come può essere utile al sistema Italia", 30 novembre 2020, Il Sole 24 ore (online)

Finotto, C, A, 2016, "Sfida di reshoring per il Made in Italy", Il Sole 24 Ore (online), 9 Maggio.

Oltre alla scia pandemica di Covid-19 che ha avuto un ruolo fondamentale per far mettere in pratica il fenomeno del reshoring alle aziende, ci sono stati casi dove, prima della crisi creata dalla pandemia, molte aziende italiane avevano adottato la ri-localizzazione delle proprie attività per aumento del costo della manodopera o, motivazioni differenti, a seconda delle caratteristiche territoriali e imprenditoriali della sede dell'impresa. Infatti, vediamo come il Made in Italy, precedentemente all'anno della crisi pandemica, avesse già attivato strategie di reshoring; i casi di aziende in Italia che hanno voluto ri-localizzare la produzione in patria sono pari a circa il 60% di vari settori, tra cui il 41% nel settore della moda, 25% in quello dell'elettronica e il 16% in meccanica. Questi ultimi rappresentano i settori di grande rilevanza per la nostra economia in Europa e nel mondo (Analisi Uniclub MoRe, 2016).

Nel seguente grafico, si evidenziano i motivi per cui, le aziende italiane, abbiano voluto ri-localizzare la produzione nel luogo d'origine prima della crisi pandemica che ha portato in crescita il numero delle aziende che ha messo in atto questa strategia.

Tabella 2.7. Motivi principali del rientro nel luogo d'origine delle aziende italiane



Fonte: Ricciardi et al., 2015

Nel grafico si evidenziano i maggiori motivi per cui un'azienda ri-delocalizzi la propria produzione; l'inversione di rotta solitamente è influenzata da due macro-aree quali, il cambiamento dei fattori di costo e l'incidenza degli hidden cost (Ricciardi et al., 2015).

Con il passare degli anni, ciò che portava un vantaggio economico in termini di delocalizzazione, si sono trasformati in costi elevati, superando i benefici prodotti; causa i costi crescenti che portano ad una rilocalizzazione al paese di origine e l'aumento del costo del lavoro di alcuni paesi, che costituivano una meta di delocalizzazione proprio per il costo del lavoro minimo e di conseguenza il costo di produzione basso. In aggiunta vi è un mutamento riferito alla classificazione dei

costi di trasporto che, un tempo, venivano considerati come accessori alla strategia di offshoring ma, con il continuo aumento del costo delle risorse energetiche, si innalzano, consecutivamente, anche i costi di trasporto. Fattori legati a questa classe di costi sono la distanza, la tipologia di prodotti trasportati e la rapidità di poter aver la disponibilità dei beni prodotti. Dipendente ai costi di trasporto, vi è anche la tempestività dei tempi di consegna, che costituisce la capacità di rispondere in tempo reale alla domanda, soprattutto nel settore della moda

Ad esempio, Zara, la più grande azienda spagnola che si contraddistingue in tutto il mondo per la velocità dei suoi cambiamenti di rinnovo, che avvengono ogni tre mesi e non sei mesi come la maggior parte dei suoi competitor, per essere competitiva impiega tempi più brevi e risponde in maniera rapida ai cambiamenti dei gusti della clientela; per questo motivo è essenziale una strategia competitiva come il reshoring.

L'altra classificazione di motivazioni è composta dagli **Hidden Cost**, che comprendo tutti i costi che per errore o superficialità non sono stati adeguatamente considerati dall'impresa che ha deciso la delocalizzazione e che, l'incidenza degli stessi costi può portare a ridimensionare i vantaggi delle internazionalizzazioni produttive (Ricciardi et al., 2015).

L'utilizzo della rilocalizzazione da parte delle imprese italiane è dovuto, nella maggior parte dei casi soprattutto per il settore tessile, di abbigliamento e

calzaturiero, alla qualità del prodotto che contraddistingue i beni prodotti in Italia e che vantano del marchio “Made in Italy”. Quest’ultimo porta un vantaggio competitivo che solo il marchio italiano è in grado di superare l’intera concorrenza. Per questo molte aziende italiane che avevano delocalizzato la loro azienda si sono ritrovate a valutare la strategia messa in atto in precedenza e investire in nuovo percorso per raggiungere gli obiettivi prefissati dalla stessa. Il marchio “Made in Italy” è sinonimo di distinzione infatti, il marchio distingue la produzione italiana da tutta la produzione degli altri Paesi; è sinonimo di Italian Life Style, di creatività, di qualità della manodopera ed ha un primato nell’abbigliamento, nel design, nella moda e nell’arredamento (ModitGroup Uniform, 2020)²⁸.

Mettendo in atto la delocalizzazione, molte aziende, non hanno considerato i rischi tra cui la perdita di controllo. Questa può essere frutto di distanza geografica o culturale tra sede principale ed eventuali delocalizzazioni che portano ad un difficile monitoraggio delle stesse sedi.

²⁸ ModitGroup Uniform, 2020, “*Il marchio Made in Italy: qualità e stile senza tempo*”, 10 aprile 2020

2.4. DIGITALIZZAZIONE

2.4.1 Introduzione

La crisi dovuta alla scia pandemica del Covid-19 costringerà molte organizzazioni a cercare percorsi strategici alternativi. Da un lato, la pandemia, ha posto in essere enormi sfide per le organizzazioni ma ha anche richiesto innovazioni, offrendo alle stesse nuove opportunità per identificare nuovi modelli di business che consentiranno la sopravvivenza alla crisi.

Questi cambiamenti, da molti critici, vengono visti come reazioni istintive per sopravvivere alla pandemia ma, le aziende che cambiano il loro modello di business durante questa crisi pandemica, potrebbero trovare un nuovo equilibrio sul quale stabilirsi in quanto la stessa pandemia ha creato l'opportunità, per le stesse aziende, di digitalizzarsi o di identificare modelli di business alternativi per espandere i propri orizzonti (Shepherd & Ahmed, 2000).

Per sfruttare l'opportunità della digitalizzazione le aziende devono essere agili e sviluppare velocemente capacità che aiutino le stesse alla sopravvivenza ai cambiamenti che l'ambiente impone. Queste capacità dinamiche fanno riferimento a specifici processi strategici e organizzativi come un nuovo sviluppo del prodotto, identificare e lavorare con nuovi partner.

Una delle innovazioni che le imprese possono adattare al loro business è la tecnologia dell'informazione.

La tecnologia dell'informazione (IT) è l'insieme dei metodi e delle tecnologie che vengono utilizzate in ambito pubblico, privato o aziendale per l'archiviazione, trasmissione e l'elaborazione di dati e informazioni, utilizzando le reti (reti aziendali, internet) e attrezzature di telecomunicazione.

Porter e Millar (1985) ritengono che la tecnologia dell'informazione svolge un ruolo strategico in un settore caratterizzato dall'intensità dell'informazione del prodotto e dall'intensità dell'informazione nella catena del valore o processo. L'intensità d'informazione si riferisce all'entità dell'elaborazione delle informazioni necessarie per la gestione efficiente ed efficace delle attività nella catena del valore di un'impresa o nel suo processo aziendale. Inoltre, l'intensità dell'informazione sul prodotto *“indica la misura in cui i clienti dell'organizzazione utilizzano le informazioni per la selezione, l'acquisto, l'uso e la manutenzione dei suoi prodotti/servizi”*.

I ricercatori di IS (Intensity Matrix) stabiliscono che attraverso una valutazione dell'intensità delle informazioni, si potrà determinare come un'azienda può inserirsi online, produrre e fornire il proprio prodotto/servizio senza una struttura fisica.

2.4.2 La digitalizzazione aziendale

Con il termine di digitalizzazione aziendale si va ad indicare l'utilizzo delle tecnologie digitali e i dati (digitalizzati) per ottimizzare il business, sostituire/trasformare i processi aziendali e creare un ambiente per il business digitale, si usa anche per evidenziare un processo attraverso il quale si cerca di trasformare le interazioni, le comunicazioni, le funzioni aziendali e i modelli di business in modelli digitali. Inoltre, l'espressione di digitalizzazione aziendale e digital transformation, vengono usate per un'ampia varietà di tecnologie digitali rilevanti per il funzionamento delle imprese e dei mercati e che comportano ampi campi di applicazione e diverse competenze per poter essere realmente sfruttate.

Per percorrere la strada della digitalizzazione è quindi importante che l'impresa avvii un cambiamento denominato la trasformazione digitale. Quest'ultima richiede una strategia di trasformazione digitale onnicomprensiva e, aiuta ogni azienda a ridisegnare l'offerta del proprio business adattandola alla user experience. Punta ad un modello economico innovativo che va oltre quello tradizionale e richiede un cambiamento della visione strategica all'interno di ogni organizzazione ed un continuo affinamento di strumenti (Lee & Trimi, 2020).

La digital transformation è un processo attraverso il quale si vanno a mettere in atto cambiamenti tecnologici, organizzativi, sociali, culturali, creativi e manageriali.

Il primo attore dell'impresa che viene coinvolto da questa trasformazione è il top management in quanto quest'ultimo deve combinare una strategia di breve periodo con una di medio-lungo termine per creare valore all'interno dell'impresa e raggiungere gradualmente la piena digitalizzazione.

Essere digitali diventa fondamentale per la sopravvivenza dell'impresa e, quest'ultima, deve ridisegnare le fondamenta della struttura organizzativa, adattandosi all'era digitale.

Per questo, le aziende basate sulle strutture organizzative verticali risultano inadeguate in quanto, con la digitalizzazione, il mercato sta cambiando e di conseguenza anche le organizzazioni devono cambiare la loro struttura organizzativa.

2.4.3. Elementi della digitalizzazione aziendale

Ci sono quattro elementi fondamentali che vanno a comporre la digitalizzazione aziendale e vengono riportati di seguito.

La **Digital Strategy** è l'insieme di "tattiche", azioni tecniche, strumenti adoperanti per cercare di avere una visione chiara sul passato, presente e futuro dell'impresa; ogni trasformazione digitale deve avere elementi che perseguono opportunità di business rivelanti.

Il **modello di business** in quanto, le trasformazioni digitali non riguardano solo i singoli processi ma interi modelli di business. Devono generare valore reale per il cliente e migliorare i risultati per il business. La trasformazione del modello di business si traduce con i cambiamenti nell'esperienza del cliente, nella digitalizzazione di prodotti e servizi.

Gli **abilitatori** sono la chiave essenziale per mettere in atto percorsi digitali come la disponibilità di nuovi dati e analisi, sistemi IT, modelli operativi, persone e cultura. Il successo dei percorsi di digital transformation dipende dall'organizzazione e dalla loro cultura.

Un ultimo elemento della digitalizzazione aziendale è la **gestione**. I manager hanno un compito estremamente difficile in quanto devono sperimentare inizialmente dei programmi digitali in aree limitate dell'azienda con finanziamenti dedicati. A seconda dei risultati della sperimentazione si procede alla fase successiva o meno. Quando non si porta avanti la trasformazione è perché si incontrano ostacoli e difficoltà su diversi fronti, dalla garanzia dei finanziamenti alla modifica del comportamento di un numero importante di persone e all'integrazione di sistemi IT (Montealegre & Iyengar, 2020).

2.4.4. Benefici della digitalizzazione aziendale

Grazie alla scia pandemica di Covid-19, molte aziende stanno comprendendo l'importanza di rivedere le proprie strategie di business e si stanno avvicinando alla digitalizzazione dei processi aziendale per andare ad ottimizzare l'efficacia di ogni attività e coinvolgere il consumatore. La digitalizzazione aziendale porta, oltre che una serie di rischi, anche una serie di benefici come (Roth et al., 2020):

- L'eliminazione dei colli di bottiglia, andando a migliorare l'efficienza e la flessibilità dei processi ma, soprattutto, dando vita a nuovi modelli di business automatizzati per raggiungere determinati obiettivi e rispondere alle esigenze dei clienti;
- Migliore soddisfazione del cliente grazie alla digitalizzazione dei processi aziendali; adottare un'infrastruttura agile e scambiare feedback regolare sia tra dipendenti sia con i clienti sono requisiti fondamentali per andare a migliorare la soddisfazione del cliente;
- Crea un circolo virtuoso di innovazione che, grazie alla digitalizzazione, l'azienda può contare su un processo semplificato per espandere il proprio business.
- Riduzione dei rischi in quanto, un approccio digitalizzato all'infrastruttura IT riduce notevolmente i rischi di errore e fermo macchina, preparando l'azienda al futuro con aggiornamenti costanti e in tempo reale.

- Migliore comunicazione interna ed esterna in quanto aiuta l'azienda a divulgare una nuova cultura tra i dipendenti e i collaboratori esterni.
- Migliore decisione making, ovvero prendere decisioni migliori in tempi inferiori, utilizzando processi di collaborazione, automazione e gestione dei dati alla base della digital transformation.

Digitalizzare i processi aziendali, oggi, è l'unico modo per rimanere competitivi e seguire i trend di mercato, indifferentemente dal settore di business in cui opera la tua azienda.

2.4.5 Digital Business

Il Digital Business è un nuovo prodotto/servizio o, un'estensione di un prodotto/servizio esistente, reso possibile grazie alle tecnologie digitali. Esso può essere realizzato mettendo in atto delle piattaforme di business digitali che collegano attori molto diversi del mercato e crescono grazie all'effetto di rete.

Per un'azienda la piattaforma digitale maggiormente rilevante è la piattaforma di business digitale. Questo tipo di piattaforma è un ecosistema formato da persone, dati, processi e cose, collegati dall'uso condiviso di tecnologie. La piattaforma digitale è uno dei cambiamenti più influenti per le aziende e, per l'evoluzione di

una piattaforma di business digitale, è fondamentale la capacità dell'organizzazione di bilanciare esplorazione (rinnovamento) e sfruttamento (perfezionamento). Inoltre, richiede tempo ed investimenti finanziari sostanziali.

L'evoluzione delle piattaforme digitali crea delle sfide ardue per i dirigenti delle organizzazioni che devono continuamente confrontarsi con imperativi contraddittori in quanto la piattaforma aziendale digitale deve essere allo stesso tempo stabile, per costruire una solida base, ma anche flessibile per supportare la crescita. Per questo, gli aspetti fondamentali per gestire l'evoluzione di una piattaforma di business digitale sono il rinnovamento e il perfezionamento.

Il rinnovamento si riferisce alla costruzione di nuove capacità come la flessibilità, la scoperta e l'innovazione. Il perfezionismo invece include efficienza, produzione, implementazione ed esecuzione.

Ciò che può aiutare i dirigenti nell'attuazione di queste piattaforme di business digitali sono la capacità organizzativa attraverso un framework, che presenta tre fasi di evoluzione, per comprendere come sviluppare una piattaforma digitale e le capacità associate che consentono il rinnovo e il perfezionamento (che consiste nell'identificare, espandere ed incorporare).

Il framework presenta tre fasi che consistono nell'avvio, sviluppo e crescita della piattaforma digitale (Montealegre & Iyengar, 2020):

- La **fase di avvio** comprende le attività svolte e la decisione di introdurre una nuova piattaforma digitale nell'organizzazione. La prima condizione è

quella di comprendere la nuova piattaforma, il suo potenziale e l'impatto che può avere sull'organizzazione. In questa fase, il motore trainante è il top management che è attivamente coinvolto nell'identificazione e nel nutrimento, valutando anche gli eventuali svantaggi. Questo comporta la ricerca di persone, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, che siano esperte con la nuova tecnologia e siano di aiuto ad articolare la visione. Inoltre, il top management deve costruire un team con le giuste competenze, fissare obiettivi, offrire supporto e fornire motivazione spingendo le persone ad espandere i propri intenti e ad avere fiducia. In questa prima fase sono fondamentali alcune funzionalità per bilanciare rinnovamento e perfezionamento della piattaforma ovvero, l'identificazione, cioè la capacità di riconoscere e stabilire il valore della piattaforma digitale per l'azienda (vantaggi e svantaggi) e la capacità di fornire protezione alla piattaforma fornendo risorse e supporto necessari.

- La *fase di sviluppo* comprende l'espansione del suo campo di applicazione e l'esercizio di influenza. Durante questa fase, l'attenzione è rivolta sull'avanzamento della piattaforma digitale per valutare l'impatto su un dominio ridotto. Se la piattaforma inizia a creare vantaggi allora vengono aggiunte innovazioni preziose e la sua funzionalità viene preservata, dando ai leader la motivazione per espandere la piattaforma.

In questa fase il top management deve gestire il passaggio da un team aziendale differenziato a due unità operative separate. Nella fase di sviluppo la piattaforma digitale si sposta dal team aziendale differenziato a due unità operative indipendenti dove, una di queste unità è responsabile dell'apprendimento continuo e della ricerca di modi creativi per estendere la tecnologia e apportare miglioramenti mentre, l'altra unità si occupa della progettazione dei processi efficaci, sulla reazione alle sfide operative e sulla gestione delle relazioni con i fornitori.

La divisione delle unità è necessaria per far sì che ci sia la giusta concentrazione su rinnovamento e perfezionamento.

- La *fase di crescita* è caratterizzata da una maggiore sicurezza sui vantaggi che la piattaforma può dare e una maggiore comprensione di essa. In questa fase, sempre il top management, deve mantenere il controllo della piattaforma facendo affidamento sui meccanismi strutturali per creare un senso di responsabilità e monitorare i progressi. Una volta che la piattaforma digitale si è consolidata in azienda, il middle management crea dei team di manager operativi con diverse capacità complementari come la complementarità dei compiti, delle competenze e sociali; queste complementarità sono molto importanti in quanto aiutano ad aumentare la varietà di competenze richieste per fornire la flessibilità necessaria per esplorare modi diversi di fornire la piattaforma digitale in modo più

efficiente e per generare valore; aiutano anche a fornire maggiore stabilità per il funzionamento della piattaforma, facilitano la cooperazione, supportano processi decisionali efficienti e concentrano tutti gli obiettivi comuni.

È importante che i dirigenti aziendali seguano correttamente le tre fasi del framework così che la piattaforma digitale dia i giusti risultati.

Analizzati i rapidi progressi della tecnologia digitale, le organizzazioni dovranno affrontare le difficoltà iniziali per mettere in atto la digitalizzazione in quanto, l'importanza delle piattaforme di business digitali aumenteranno sempre più.

Con la situazione provocata dal Covid-19 molti ambienti aziendali hanno fatto pressioni sulle aziende per far sì che adottino una piattaforma di business digitale.

Una ricerca di IDC mostra come le piattaforme di business digitali offrano vantaggi alle aziende che l'hanno adottata, infatti i vantaggi sono l'aumento della produttività, riduzione del costo delle infrastrutture hardware e software e ottimizzazione della produttività degli utenti.

Ci sono però anche dei rischi che le aziende devono tenere a mente in quanto non basta adottare e mettere in essere una piattaforma di business digitale per rendere migliore il business di un'azienda; infatti l'azienda deve essere in grado di generare profitti nel tempo e rispondere rapidamente ai cambiamenti del mercato e alla concorrenza (Montealegre & Iyengar, 2020).

2.4.6. Customer experience

Il più grade obiettivo delle imprese, che mettono in atto la *digital transformation*, è fornire una migliore esperienza per il cliente digitale.

La trasformazione digitale è un cambiamento profondo che l'azienda deve affrontare, partendo dai processi e dai flussi informativi per arrivare ai modelli di business, che coglie le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e dai canali di comunicazione innovativi. Contemporaneamente, oltre alla necessità di riprogettare i processi aziendali, è necessario anche impostare nuove modalità di interazione con gli utenti che porta l'azienda ad introdurre cambiamenti nel modo di operare e valorizzare la relazione con i clienti, offrendo esperienze coerenti con le aspettative dello stesso; l'impresa, quindi, ha il compito di captare il modo in cui l'utente cambia le sue abitudini, partendo dal processo di acquisto fino all'esperienza di utilizzo.

Le fasi del **processo di acquisto**, con l'era digitale, hanno subito un cambiamento radicale in quanto, prima avvenivano in momenti separati e attraverso canali differenti invece, ora, con le digitalizzazioni le diverse fasi si sono “fuse” in un unico processo continuo che si svolge nell'ambiente digitale e mette a disposizione del cliente una quantità di informazioni enormi. Il comportamento dell'acquirente, con l'era digitale cambia in quanto il cliente arriva in negozio avendo già scelto il prodotto da acquistare grazie alle informazioni che ha ricevuto online oppure, la

pratica di acquisto online, sempre più diffusa, soprattutto con la scia pandemica di Covid-19, dove non c'è interazione fisica tra cliente e punto vendita ma, solo un'interazione virtuale (Gobble, 2018).

L'aspetto maggiormente influenzato dall'evoluzione del digitale è stato il **canale di comunicazione**, in quanto quelli tradizionali non sono più sufficienti a generare un'immagine coerente del prodotto o del marchio in quanto, i consumatori sono sempre più scettici nei confronti dei canali controllati e, fanno affidamento a informazioni apprese tramite la condivisione di opinioni (recensioni) di altri consumatori attraverso blog e social. Per questo l'attenzione dei manager della comunicazione, da stampa, televisione e store, si deve spostare nei blogger tecnologici, attraverso *fashion blogger*, *youtuber* e altri *influencer*, che attraverso i social (come ad esempio Instagram) riescono ad avere un enorme quantità di pubblico, con una maggiore credibilità.

Ciò che prima era del tutto sconosciuto ed invece oggi è parte integrante degli acquisti online, è la **condivisione di opinioni** e pareri, che risulta fondamentale nel momento di un acquisto online per verificare che il prodotto che si desidera acquistare ha quelle determinate caratteristiche elencate dalla pagina web o le sue presunte lacune (Forrester Consulting, 2015).

Con la trasformazione digitale è necessario, oltre alle trasformazioni di processi produttivi e modelli di business, mettere al centro la customer experience, che risulta la parte fondamentale per costruire una relazione proficua e duratura con il

cliente online. Per questo possiamo dire che il cliente, ha un ruolo centrale anche nella trasformazione digitale.

L'azienda per mettere al centro il consumatore deve capire quali sono i suoi attuali interessi e, questo, grazie al digitale può farlo attraverso i *Big Data* che vengono raccolti ad ogni contatto con l'azienda e ad ogni azione nella rete come un'iscrizione ad una newsletter, la prenotazione di un viaggio, una ricerca su Google, l'utilizzo del GPS, iscrizione ad un canale Youtube, un like su un social come Instagram e Facebook, acquisto online.

2.4.7. Smart working

L'uso delle tecnologie digitali, durante lo scoppio della crisi pandemica Covid-19, è risultato la nuova normalità per svolgere il lavoro lontano dai confini dei normali luoghi di lavoro o orario. Nel periodo di blocco causato dalla scia pandemica dal nuovo virus, la connettività del lavoro digitale è cresciuta esponenzialmente in quanto ha permesso, attraverso piattaforme incorporate e applicazioni dei social media, l'interazione dei colleghi di lavoro o l'interazione tra le persone collegate ad un medesimo lavoro.

In Italia, prima dell'emergenza Covid-19, lo Smart working veniva utilizzato da pochissime aziende e in maniera molto riduttiva; grazie alla digitalizzazione che le imprese stanno compiendo in seguito al Covid-19, lo Smart working sta diventando una modalità sempre più utilizzata e che continuerà ad esserlo anche una volta superata la crisi sanitaria attuale²⁹.

In un periodo come quello che stiamo attraversando, il digitale è un elemento molto importante sia dal punto di vista infrastrutturale che dal punto di vista delle dotazioni che i lavoratori possiedono, fondamentali in un periodo del genere.

Lo Smart working è una forma flessibile di organizzazione del lavoro, è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari, che facilita l'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti, oltre a ridurre i costi del lavoro e di conseguenza aumentare l'efficienza e la produttività delle imprese (Chadee et al., 2020).

Le ripercussioni economiche di questo momento saranno non di certo lievi ma, grazie allo Smart working è una valida alternativa che permette, alla maggior parte dei settori, di rimanere in attività.

Durante il periodo di restrizioni, si è sentito parlare molto della modalità di Smart working ma, principalmente nel nostro Paese è stata attivata la modalità del lavoro agile o telelavoro. Quest'ultima modalità, il telelavoro, può essere messa in atto

²⁹ Casadei C., (2020), "*Lavoro, 2 aziende su 3 in smart working anche dopo l'emergenza*", 24 settembre 2020, Il Sole 24 ore (online)

quando c'è un determinato livello di qualità delle infrastrutture IT, un buon livello di alfabetizzazione informatica, la possibilità di svolgere il lavoro in qualsiasi luogo, in possesso dei programmi adeguati, l'attitudine professionale al lavoro³⁰.

Quest'ultima modalità di lavoro è stata messa in atto la maggior parte delle organizzazioni; questo perché il lavoro agile è una capacità di reazione delle imprese dinanzi a situazioni critiche, come quella posta in essere dalla scia pandemica del coronavirus.

Attraverso una ricerca svolta dall'Osservatorio Smart working del Politecnico di Milano emerge che il telelavoro ha portato ad un aumento della produttività, soprattutto nei mesi di lockdown; questo porta alla conclusione che la modalità di lavoro agile ha effetti positivi sia per l'azienda che per i dipendenti³¹.

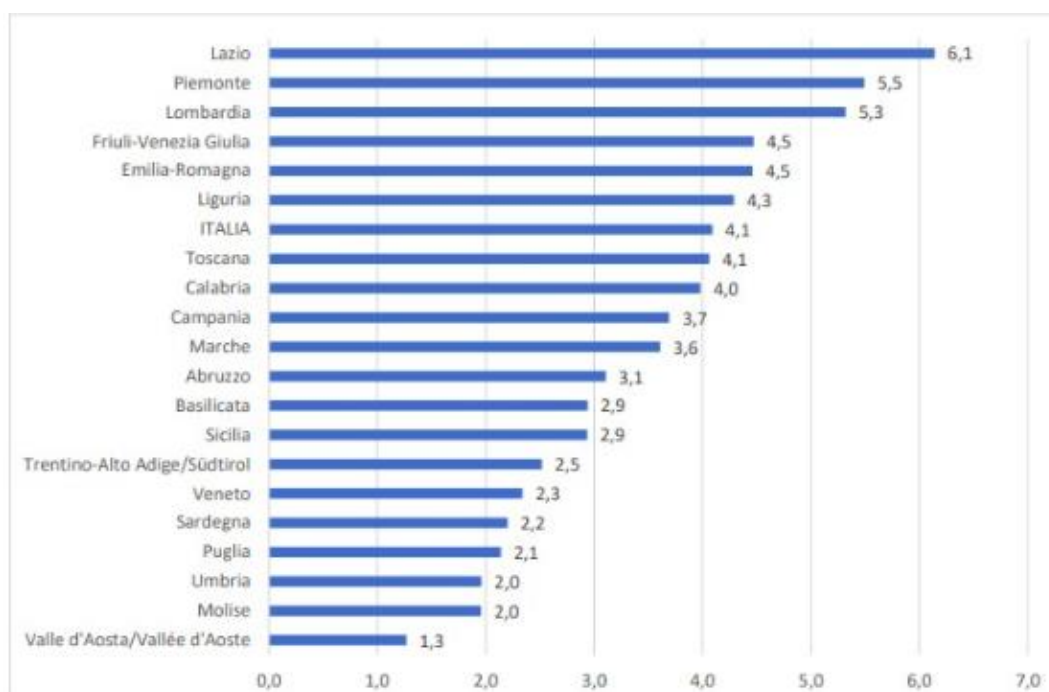
Infatti, dalla ricerca emerge che gli Smart worker sono più soddisfatti della loro vita e quindi sono più in grado di concentrarsi, prendere decisioni; per le aziende questo è parte dell'essere resilienti in quanto il lavoro da remoto garantisce ai sistemi produttivi di rimanere attivi, lavorando da casa.

A fine aprile risultavano 1.827.792 lavoratori in "Smart working" mentre, prima dell'emergenza da Covid-19, lavoravano da remoto solo 221.174 persone.

³⁰ Aliperto D., (2020), *"Telelavoro: cosa è, come funziona, le normative per dipendenti e aziende"*, 22 aprile 2020, NetworkDigital360

³¹ Capoferro P., (2020), *"Smart Working: che cos'è, a cosa serve, perché è importante per il business"*, 4 novembre 2020, NetworkDigital360

Tabella 2.8. Tasso di crescita del lavoro agile pre-post lockdown, per regione (var. dell'incidenza % tra gen-feb 2020 e mag-giu 2020)



Fonte: *elaborazione Fondazione Studi Consulenti del Lavoro su dati Istat*

Il post covid vedrà una crescita sostenuta della modalità del lavoro da remoto come strumento strutturale dell'organizzazione del lavoro in quanto, da uno studio condotto da una survey di Aidp (Associazione italiana dei direttori del personale) emerge che il 58% proseguirà con la seguente modalità anche nel 2021 mentre il 26% finirà tra novembre e dicembre 2020 (Casadei, 2020).

CAPITOLO 3 – CONCETTO DI RESILIENZA NEGLI STUDI DI MANAGEMENT

Durante le interruzioni come la pandemia COVID-19, la resilienza diventa una caratteristica fondamentale di un'organizzazione.

Il termine resilienza deriva dal latino *resilio* il cui significato originario riportava al gesto di risalire sull'imbarcazione capovolta dalla forza del mare. Oggi, invece, questo concetto viene utilizzato sia in ambito fisico ed ecologico, indicando rispettivamente la proprietà di alcuni metalli di resistere agli urti senza deformarsi e la capacità di alcuni ecosistemi di riprendersi dopo gravi shock e tornare ad un equilibrio simile a quello precedente (Cyrulnik, 2010).

Bian Walker (2015)³² definisce la resilienza come “la capacità del sistema di resistere ad una grave interruzione entro parametri di degradazione accettabili, di recuperare entro un tempo accettabile e costi e rischi composti”.

Nel contesto aziendale, la resilienza descrive le caratteristiche intrinseche di quelle organizzazioni che sono in grado di rispondere più rapidamente, riprendersi più velocemente o sviluppare modi non convenzionali di fare affari.

³² Walker B., “Cosa è la resilienza?”, 10 settembre 2015, Il Sole 24 ore (online)

3.1 Modello di gestione della crisi

Attraverso le numerose indicazioni di come le aziende italiane hanno reagito alla pandemia Covid-19, si sviluppa un modello pratico in quattro fasi (Tushman & Romanelli, 1985) dove, ad ogni fase del modello corrisponde un elemento di resilienza, poiché affrontare e sopravvivere a questo tipo di crisi richiede un'ampia capacità.

Inizialmente, le aziende si dovevano rendere conto che limitazioni simili a quelle di Wuhan per impedire la diffusione del coronavirus, potevano essere utilizzate anche in Italia, con un impatto notevole su ciascuna attività. Per questo, le imprese hanno dovuto mettere in atto, rapidamente, azioni per contrastare gli impatti delle restrizioni sulle attività e sulle operazioni di prodotti e servizi. Con l'avvicinarsi della fine del blocco, i manager delle aziende dovevano impostare aggiustamenti per essere pronti a ripartire, anche in situazioni difficili, adattarsi alla normalità che ne conseguiva e all'alto grado di instabilità. Per questo, il modello che andiamo a trattare, può essere uno strumento utile per supportare la gestione di qualsiasi emergenza o disservizio aziendale, indipendentemente dalla sua causa.

Il modello sopracitato, quindi, è costituito da quattro fasi differenti (Rapaccini et al., 2020):

1. FASE 1: CALAMITA'

La prima fase riguarda la consapevolezza. L'escalation è stata rapida per tutti ma, alcuni, sono emersi più preparati rispetto ad altri. Coloro che sono risultati più preparati, sono quelli che hanno attività dislocate in Cina o in aree del mondo particolarmente problematiche, come Libia o Siria, quindi che hanno già affrontato situazioni epidemiologiche critiche e di conseguenza sono apparsi più preparati e informati.

In questa prima fase tutte le aziende hanno attivato task force e unità di crisi per la gestione quotidiana dell'emergenza sia a livello locale che a livello aziendale. Esclusi rari casi, le task force centrali non avevano responsabilità e compiti operativi, essendo per lo più limitate alla raccolta di informazioni, al coordinamento delle decisioni e al trasferimento della conoscenza. Ogni azienda, data la specifica natura spazio-temporale della crisi Covid-19, era sempre stata garantita una fortissima autonomia a livello locale. Più che un coordinamento centrale, in questa prima fase, sono stati fondamentali i tempi di reazione e il coinvolgimento degli attori chiave, come amministratori delegati, uffici legali, responsabili della salute e sicurezza, direttori di linea di business, ecc.

La priorità era comprendere il fenomeno, raccogliere esigenze e rischi ed elaborare scenari. In questa prima fase, i manager erano profondamente preoccupati per gli impatti devastanti sia sui prodotti che sui servizi.

2. FASE 2: VELOCE E SPORCO

Durante questa fase, l'energia è stata utilizzata per l'implementazione di soluzioni semplici per fornire continuità, per quanto possibile, al business e consegnare gran parte degli ordini arretrati. Era imperativo soddisfare le esigenze dei clienti e cercare di mitigare gli impatti delle restrizioni ma, le aziende per risolvere i problemi contingenti hanno utilizzato soluzioni con diversi livelli di creatività e collegialità, cercando di trovare una soluzione per lo più fattibile al blocco dovuto alle restrizioni. Ad esempio:

“Non posso eseguire la riparazione? Suggerisco di cambiare prodotto.”

“non posso effettuare consegne in filiale o punto di ritiro? Chiedo al corriere di consegnare direttamente al cliente e il cliente di essere pronto a ricevere la merce.”

“non tutti hanno un laptop per lavorare a distanza? Organizzo una struttura IT per assistere il trasferimento dei pc desktop nelle case”.

Molti manager hanno evidenziato il grande spirito di collaborazione tra tutte le parti coinvolte, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, per implementare queste soluzioni rapide e sporche. Altri manager hanno fatto considerazioni simili riferendosi all'atteggiamento collaborativo dei corrieri, rivenditori e partner di servizio, clienti e fornitori. Gli aspetti appena trattati oltre a far riferimento al concetto di rapidità, fanno riferimento anche al concetto di agilità.

La necessità di agire rapidamente in quanto in questa fase non c'è tempo per sviluppare da zero nuove soluzioni. Le aziende, per questo, hanno cercato di valorizzare le risorse e le tecnologie già sviluppate o introdotte, come ad esempio il passaggio al lavoro da casa per numerosi dipendenti.

3. FASE 3: RIAVVIO

La terza fase è la fase in cui è entrata l'Italia il 4 maggio 2020 ovvero, quando le imprese sono state riattivate sebbene con obblighi di garantire l'allontanamento sociale e la protezione dei lavoratori. Ai manager è stato chiesto di valutare e attuare le azioni più efficaci per proteggere l'ambiente di lavoro. Queste azioni vanno dalla riorganizzazione del layout, chiudere le aree comuni, introdurre controlli della temperatura e test sierologici, mantenere le distanze sociali ed organizzare turni e aperture straordinarie per ridurre il numero di persone nella struttura aziendale. Queste misure influenzeranno visibilmente le prestazioni, costi e tempi di consegna.

La ricerca empirica evidenzia che i direttori aziendali, in fase di riavvio, si sono posti delle domande chiave come: quali prodotti e servizi saranno richiesti al riavvio? Quale parte della domanda è andata persa e cosa è stato appena ritardato? Quali adattamenti alla nostra capacità produttiva saranno richiesti per far fronte ai picchi di domanda? Quali capacità dovremmo sviluppare per affrontare la complessità dell'ambiente aziendale?

Molti manager hanno esposto le loro preoccupazioni per nuovi possibili aumenti nella diffusione del virus in quanto, in una situazione come questa, le limitazioni potrebbero persistere per molti mesi, presumibilmente finché non sarà sviluppato un vaccino Covid-19. Per questo l'elasticità e il ripristino delle normali attività e attività commerciali, saranno un must in questa fase.

4. FASE 4: ADATTAMENTO ALLA PROSSIMA NORMALITA'

Il mondo post-Covid-19 non sarà più come prima, per questo le aziende dovranno essere pronte ad evolversi e adattarsi. Oltre ad applicare o adattare le misure attuali, la nuova realtà può comportare la creazione di nuove pratiche, la riconsiderazione di modelli mentali (logica aziendale incentrata sul prodotto), cambiamento delle configurazioni e il rafforzamento delle relazioni di rete. Dal medesimo modello, preso in analisi in precedenza, emergono 5 domini fondamentali per importanti cambiamenti al fine di sviluppare flessibilità e ridondanza.

- **Logistics pipeline**

La pandemia ha influenzato pesantemente le catene di approvvigionamento, forzando l'interruzione dell'attività economica in interi settori e creando un'enorme incertezza; per questo per cercare di diminuire il rischio di essere colpiti da interruzioni della catena di approvvigionamento e carenza di materiali, è necessario che le imprese collochino più stock

(ridondanza) vicino ai clienti, passando dalla globalizzazione alla regionalizzazione. Questo porterà nuove sfide per contenere i costi e la complessità derivanti da condutture logistiche più decentralizzate; porterà presumibilmente a nuove tecnologie emergenti come la stampa 3D e nuove forme di servizio e soluzioni.

- **Riorganizzazione del luogo del lavoro**

Il lavoro agile, ovvero il lavoro a distanza, ha dimostrato di essere un'opzione per milioni di lavoratori; è necessario ottenere un migliore orientamento al risultato e imprenditorialità da parte di tutti i dipendenti. La collaborazione remota, inoltre, può essere aumentata con strumenti per la condivisione di programmi e la gestione della produttività e dei progetti. La suddetta rivoluzione potrebbe introdurre opzioni aggiuntive che devono essere studiate ed implementate al fine di consolidarle per affrontare nuove situazioni.

- **Digitalizzazione**

Per settimane, durante il lockdown totale, c'è stata un'assistenza al cliente attraverso tecnologie digitali; questo potrebbe contribuire positivamente al superamento delle barriere che impediscono l'adozione delle tecnologie digitali, ovvero è possibile, dopo la situazione creata dalla pandemia, affrontare le preoccupazioni dei

clienti in merito alla privacy, alla sicurezza informatica e alle possibili violazioni dei dati. Nella realtà post-covid quindi, le aziende dovranno compiere una trasformazione digitale, ovvero saper definire una strategia di integrazione delle tecnologie digitali in tutti gli aspetti del business di un'impresa, allo scopo di migliorare l'esperienza dei clienti, dei dipendenti e di tutti coloro che ripongono interessi nel successo dell'impresa, ma anche per alleggerire ed ottimizzare il sistema di produzione. È imperativo che le imprese costruiscano la loro presenza nel web, implementando la propria immagine e reputation, in quanto, nel 2020, le persone utilizzano internet per ogni cosa, soprattutto per l'informazione. È online che le imprese possono creare awareness³³, farsi conoscere e dare una prima impressione ai potenziali clienti.

Le imprese per poter entrare nel web dovranno seguire un fattore fondamentale quale la pianificazione. Quest'ultima è vitale ed in primo luogo è necessario analizzare il contesto settoriale e il mercato, avere un quadro generale della situazione aziendale, definire gli obiettivi aziendali che, devono essere chiari, raggiungibili e misurabili ed infine attuare la strategia.

³³ Per "awareness" si indica il grado di conoscenza della marca da parte del pubblico.

Fondamentale è entrare sul web, ma altresì importante è la creazione di un sito web ben strutturato in quanto quest'ultimo rappresenta la "sede virtuale" dell'azienda dove i clienti entrano in contatto e reperiscono le informazioni.

3.2 La resilienza e la crisi

La storia è caratterizzata per le molteplici crisi economiche che hanno messo e mettono in difficoltà molte aziende ma, come viene citato dal capo dello staff di Barack Obama: "non bisogna mai sprecare un periodo di crisi" (Rham, 2008).

Quest'ultima citazione fa riferimento a tutte quelle imprese che sono riuscite a trarre vantaggio dai periodi di difficoltà.

La crisi, quindi, può essere vista sia come un periodo di estrema difficoltà ma anche come un periodo di nuove opportunità. Entra qui in gioco la resilienza che gioca un ruolo importante nei periodi di difficoltà in quanto, non solo serve per resistere alle avversità ma, anche per ammortizzare l'impatto che la crisi potrebbe avere nelle aziende.

Il percorso che porta le aziende ad essere resilienti può essere considerato simile al processo intrapreso dalle persone, ovvero quest'ultime, nel corso della loro vita, si imbattono in situazioni di avversità e di fallimento che, grazie alla predisposizione

del cervello umano, riescono a superarle. Tutto ciò avviene attraverso tre fasi quali l'anticipazione, l'azione e la riflessione.

Le aziende, per prepararsi o superare periodi di crisi affrontano un processo simile a quello umano, suddiviso anch'esso in tre fasi quali (Van Der Vegt, Essens, Walhstrom e George, 2015):

- la *preparazione*, cercare di gestire il rischio per ridurre la vulnerabilità. La preparazione alle crisi è fondamentale per le aziende in quanto le medesime crisi potrebbero provocare conseguenze catastrofiche, per questo le organizzazioni devono cercare di anticipare, rispondere e ridurre la vulnerabilità.
- Il *ripristino*, strategia di preparazione e di anticipazione più adatta per le crisi prevedibili mentre, per i pericoli più gravi e inaspettati il modo migliore per superarli è comportarsi in modo resiliente ovvero in maniera rapida ed improvvisa.
- *Risposta ai maggiori problemi*, ovvero quando gli attori sono esposti a dubbi e, di conseguenza, aumenta l'incertezza sulle decisioni. È importante il ruolo della resilienza che permette, agli individui, di mantenere un atteggiamento positivo e prendere decisioni importanti in momenti difficili.

3.3 La resilienza organizzativa

La resilienza, come in precedenza visto, può essere applicata a diverse discipline e, quella applicata alle aziende viene denominata *resilienza organizzativa* che consiste nel guidare e assistere le società verso una gestione efficace delle situazioni avverse, trasformandole in opportunità (Luthans, 2002).

Per diventare resiliente, un'organizzazione ha necessità che tutte le persone presenti al proprio interno si impegnino, partendo dai manager che, grazie alle loro capacità, sono i primi che possono porre le basi per la resilienza dell'azienda attraverso una gestione corretta di tutti i processi instaurando una cultura, un'etica e dei valori che tutti i dipendenti dovrebbero accettare volontariamente per il raggiungimento dell'obiettivo poiché, senza integrità tra le diverse parti, non è possibile pervenire a condizioni di resilienza.

Le caratteristiche per creare un'azienda resiliente dunque sono una forte leadership, una cultura aziendale e una gestione corretta delle risorse aziendali.

Per implementare la resilienza organizzativa l'azienda dovrebbe avere o cercare di implementare determinate *skills*³⁴ (Bhamra, Dani & Burnard 2011), quali:

³⁴ Per "skills" si va ad indicare le abilità di un'azienda.

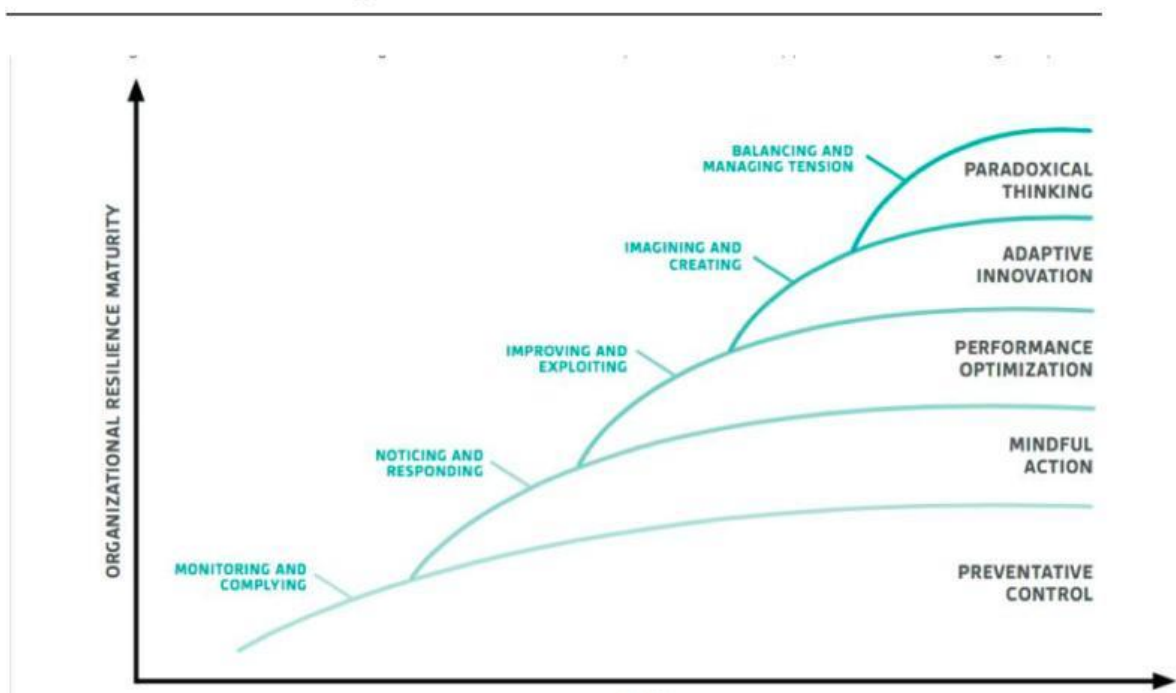
- Diversificazione delle attività e delle competenze dell'azienda, ossia avere più risorse da utilizzare in tempi di crisi e un'ampia varietà di skills che possono facilitare il superamento di periodi di crisi
- Utilizzo efficiente delle risorse, diminuendo l'utilizzo delle risorse interne per le attività ordinarie; tutte le risorse risparmiate potranno poi essere utilizzate come sostegno per la diversificazione interna.
- Flessibilità strategica e strutturale, caratteristiche fondamentali per implementare l'adattabilità organizzativa
- Coesione gestionale e sociale delle risorse interne all'azienda, per produrre una risposta unitaria alle sfide e alle crisi a cui l'organizzazione può essere sottoposta.

La resilienza organizzativa fa sì che l'organizzazione sia maggiormente capace di ricevere stimoli provenienti dall'esterno e aiuta a maturare un'abilità che permette agli attori interni di poter anticipare le avversità che potrebbero abbattersi sull'azienda, adottando il funzionamento ai cambiamenti previsti. Inoltre, permette di monitorare e controllare le performance aziendali per trovare segnali negativi, reagire in tempo ai cambiamenti e limitare danni e apprendere da eventi passati per essere più preparati in situazioni future.

Denyer D. nel 2017³⁵ svolge una ricerca per la Cranfield University, dove mette a confronto le percezioni di oltre 800 dirigenti riguardo alla resilienza organizzativa. Da questo studio, emerge che la resilienza organizzativa può essere difensiva, ciò significa ottimizzare le funzioni aziendali per cercare di limitare i periodi di difficoltà.

Tabella 3.2. I vari stati della resilienza nel tempo

La Resilienza Organizzativa: cos'è, come si costruisce e come si misura



Fonte: BSI and Cranfield School of Management 2017

³⁵ Denyer D., (2017), "La resilienza in azienda", Cranfield University.

La resilienza organizzativa, in conclusione non dipende solo dai manager e dalle loro competenze ma anche da come le persone che lavorano all'interno dell'organizzazione diventano resilienti in quanto è fondamentale il contributo dei leader ma anche di tutta l'organizzazione.

Nonostante sia vitale per l'organizzazione, la resilienza organizzativa non è immediata poichè il processo di introduzione richiede mesi o addirittura anni per far sì che l'azienda possa essere resiliente. Una prerogativa della resilienza è l'esperienza perché proprio grazie ad essa le aziende diventano sempre più forti e capaci di adattarsi ad ogni possibile situazione.

3.4. Legame tra resilienza e rischio

La resilienza come qualità dell'organizzazione è la capacità di creare una cultura positiva della sicurezza, basata sulla prevenzione dei rischi, ovvero creare delle condizioni ottimali per segnalare eventi critici e intervenire con azioni positive sugli aspetti che permettono alla sicurezza di agire con efficacia.

Che cos'è il rischio?

Il rischio rappresenta l'eventualità di subire un danno che, tradotto in ambito economico, rappresenta l'eventualità di una perdita ovvero la possibilità che accada

qualcosa che impatti (sia positivamente che negativamente) sugli obiettivi; si misura in termini di probabilità.

Per rendere essenziale lo sviluppo a livello organizzativo della sicurezza, può essere utilizzato un modello essenziale quale il modello della “Piramide degli errori” di Heinrich (1931).

Prima di andare, quindi, ad analizzare tutti i rischi che un’azienda può trovarsi ad affrontare, analizziamo la “Piramide degli errori”.

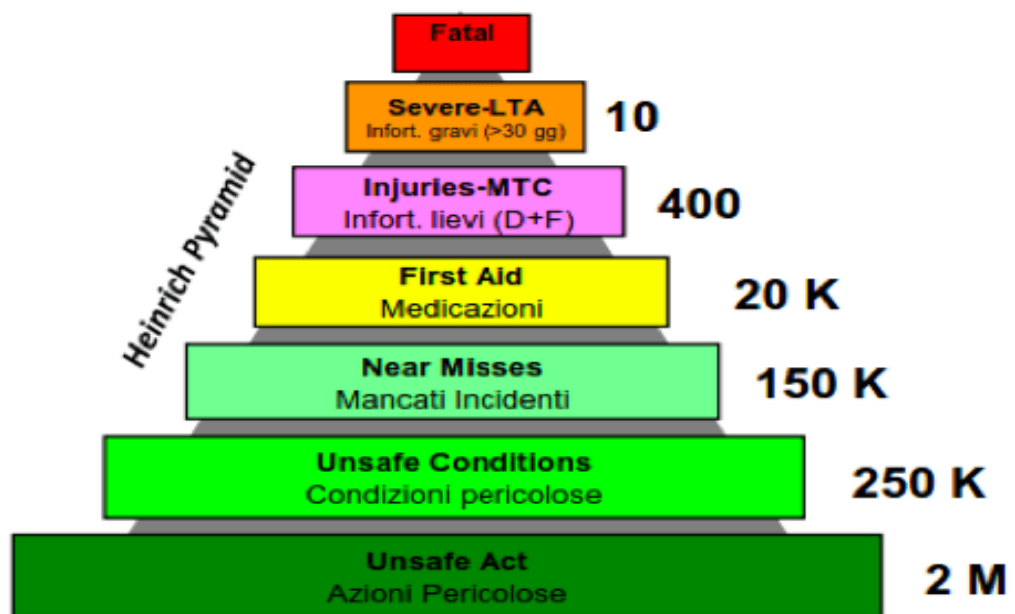
Heinrich ipotizzò che *“un incidente è solo la punta della piramide di una serie di eventi anomali ed errori, molto più numerosi, che hanno proliferato da tempo nel sistema prima che avvenisse l’evento disastroso”*. Ciò significa che, per ogni incidente, ci sono migliaia di segnalazioni antecedenti che potevano annunciare l’evento.

Le caratteristiche che determinano la natura più o meno resiliente di un’organizzazione è il modo di affrontare il problema che principalmente ne sono due diversi ed opposti.

L’organizzazione basata sulla *“cultura della colpa”* è caratterizzata da una cortina che offusca gli eventi anomali ed i rischi, lasciando scoperto solo il picco degli eventi gravi; questo tipo di organizzazione ha un sistema reattivo che reagirà solo nel momento in cui l’incidente è già avvenuto, cercando soluzioni e colpevoli.

L'organizzazione resiliente, di contrasto, vede con chiarezza tutta la piramide degli eventi osservando, riportando ed ottimizzando tutti quegli eventi anomali che hanno portato al danneggiamento del sistema e anche quegli eventi che potrebbero portare all'incidente.

Figura 3.1. Piramide degli errori



Che cos'è quindi il risk management?

Il risk management è un processo aziendale volto alla gestione completa ed integrata dei rischi, attraverso attività sistematiche come l'identificazione, la misurazione, la valutazione e il trattamento del rischio. È un processo continuo, graduale e proattivo coinvolgente la corporate strategy e che deve essere integrato nella cultura dell'organizzazione attraverso una politica mirata per consentire all'azienda di considerare il potenziale impatto delle diverse tipologie di rischio e le conseguenze che possono avere sui processi aziendali, sui prodotti, sui servizi, sulle attività e sugli operatori. La sua funzione è quella di proteggere ed incrementare il valore di un'azienda a vantaggio dei suoi stakeholder, sostenendo gli obiettivi mediante la predisposizione di un quadro metodologico che consente uno svolgimento coerente e controllato per le attività future, miglioramento del processo decisionale, pianificazione e creazione di priorità mediante una comprensione strutturata dell'attività stessa (Anra, 2020)³⁶.

Ma come funziona il risk management? Innanzitutto c'è da premettere che è necessario individuare il contesto in cui opera l'azienda, che può essere contesto strategico, contesto organizzativo e il contesto della gestione dei rischi. Successivamente si prosegue con l'identificazione dei rischi in base alla loro natura e alla natura dell'azienda.

³⁶ Anra, 2020, "Cos'è il Risk Management", 13 agosto 2020, Associazione Nazionale dei Risk Management e Responsabili Assicurazioni aziendali (ANRA)

Molto spesso, il processo di gestione del rischio viene considerato come un insieme di regole da rispettare e, molte di esse, seppur in grado di ridurre effettivamente alcuni rischi che possono andare a danneggiare l'azienda, non diminuiscono né le probabilità né l'impatto di un disastro. Per essere efficace dunque, è necessario effettuare una categorizzazione del rischio, ovvero individuare il tipo di pericolo per poi procedere con il risk management adeguato.

Grazie a Kaplan & Mikes (2012), che hanno sviluppato un modello che si è concentrato sulla capacità delle aziende di individuare i rischi e di definire la metodologia migliore per prendere decisioni, si possono andare a categorizzare i rischi per capire le principali differenze tra le diverse tipologie di rischio e i relativi approcci di gestione. Gli autori infatti, distinguono tre tipi di rischi ovvero, rischi evitabili, rischi strategici e rischi esterni.

I **rischi evitabili** sono rischi interni all'organizzazione, prevenibili e controllabili che quindi possono essere eliminati od evitati. Questa tipologia non incide sulle decisioni strategiche dell'impresa e ciò che richiedono è una prevenzione attiva che fornisce orientamenti in grado di chiarire i valori interni della società e i suoi obiettivi. Di questa categoria, ad esempio, ne fanno parte i rischi per le azioni non permesse, non appropriate o non etiche di dipendenti e manager.

I **rischi strategici** invece, sono quei rischi che un'organizzazione, per raggiungere determinati guadagni, potrebbe assumersi consapevolmente un quantitativo di rischi che è in grado di gestire.

Concludendo, i **rischi di natura esterni** sono quei rischi non controllabili, al di fuori della sfera di controllo dell'azienda e possono essere disastri naturali, politici o macroeconomici. Non essendo prevedibili, la loro gestione si focalizza sull'identificazione e mitigazione del loro impatto. Gli eventi scaturiti da questo tipo di rischi possono essere fatali per l'azienda, sia per la sua strategia che per la sua sopravvivenza.

Una volta identificati i rischi, gli impatti e il loro livello di rischio le imprese possono adottare diverse categorie dei loro processi di risk management.

Quando le imprese non sono in grado di far fronte ai rischi, la possibilità di diventare resilienti è molto scarsa. In particolare, nel risk management la resilienza è la capacità dell'organizzazione di cambiare il proprio funzionamento prima, durante e dopo un cambiamento, garantendo la continuità delle operazioni necessarie, in qualsiasi tipo di condizioni (Kaplan & Mikes, 2012).

3.5. Caratteristiche di un'organizzazione resiliente

Nel contesto aziendale, la resilienza viene individuata attraverso la capacità dell'azienda di fronteggiare qualsiasi tipo di cambiamento. Per superare e sopravvivere alle turbolenze, crisi o criticità del mercato, un'azienda resiliente deve saper essere forte e flessibile allo stesso tempo. La resilienza va associata ad un comportamento che fa sì che l'azienda valuti il contento o la situazione di disagio a cui è sottoposta in modo che possa mettere in atto atteggiamenti adeguati al tipo di situazione vissuta.

“un'organizzazione resiliente è quella che, non solo vive a lungo, ma che prospera superando le sfide nel tempo.” (Kerr, Chief Executive di BSI, 2020).

L'azienda resiliente è, quindi, l'organizzazione che è in grado di reagire positivamente al cambiamento ambientale o situazioni ostili, mettendo in pratica nuove funzionalità, possibilità per far sì che l'organizzazione sia al passo con i tempi.

Alla base della resilienza organizzativa vi è la conoscenza dei propri punti di forza, dei propri valori e la consapevolezza di fattori fondamentali per creare il cambiamento. È anche fondamentale avere un obiettivo, una “vision”, che permette

all'organizzazione di andare oltre i benefici immediati e motivare quindi l'azienda per un futuro.

Altro punto di forza che un'azienda resiliente deve avere è l'esperienza per cercare di massimizzare ogni tipo di insuccesso o fallimento facendolo passare per necessarie fasi di passaggio in un percorso di crescita.

Secondo Ranjay Gulati, professore di Business Administration, nel suo libro *“Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Organization”* elenca le cinque leve della resilienza ritenendo che, il cardine della resilienza organizzativa, siano i clienti e, per questo Gulati sostiene che tutto debba concentrarsi intorno al cliente, ponendolo al centro della nuova concezione aziendale e coinvolgendolo nel miglioramento del prodotto.

Gulati (2010) in *“Reorganize for Resilience”* rivela come le aziende resilienti prosperano sia in periodi positivi che negativi, facendo crescere ed incrementando la redditività entrando nella vita dei loro clienti. In questo libro si evidenzia come le organizzazioni resilienti riducano le barriere e gli ostacoli interni che possono impedire l'azione. Sempre secondo Gulati i pilastri che un'azienda deve rispettare sono cinque:

- **Coordinamento:** collegare, sradicare e ristrutturare diverse parti dell'azienda per consentire rapide risposte ed un fluido scambio di informazioni;

- **Cooperazione:** promuovere una cultura che allinea tutti i dipendenti attorno ad obiettivi condivisi;
- **Condivisione:** suddivisione e distribuzione di porzioni di potere decisionale;
- **Capacità:** sviluppare le capacità dei dipendenti per affrontare i cambiamenti delle esigenze dei clienti promuovendo lo scambio di idee e punti di vista;
- **Connessione:** verso l'esterno, come clienti ma anche collaboratori.

Risulta quindi che un'organizzazione debba, in primis, agire per costruire, sviluppare, rafforzare e consolidare la resilienza. In secondo luogo deve conoscere il contesto, ovvero l'ambiente in cui opera, tenendo in considerazione le variabili esterne. Altro fattore chiave è la capacità di collegare tra loro persone e risorse in grado di tenere unite le singole parti che compongono un'azienda.

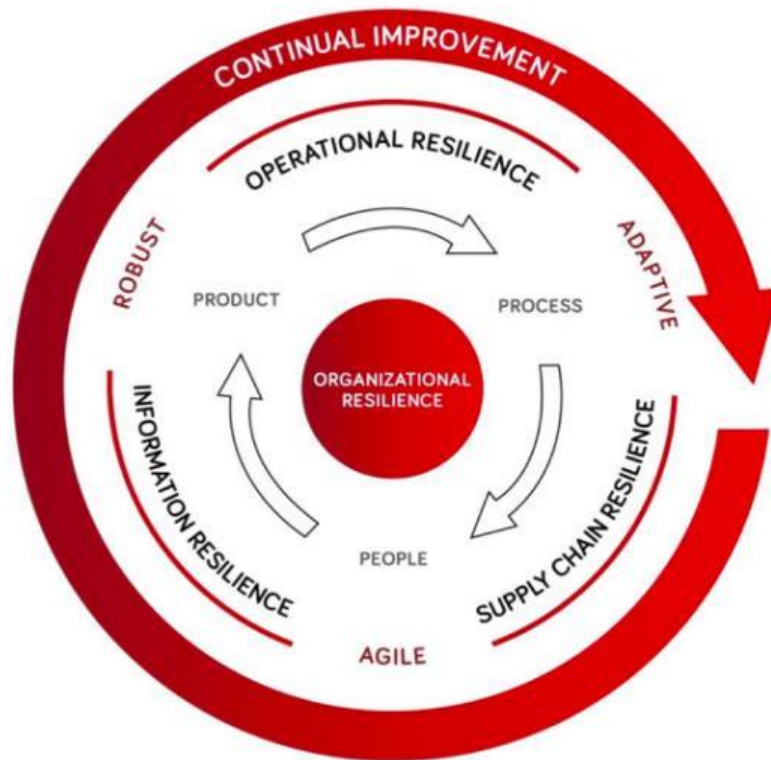
Per creare una resilienza organizzativa ci sono tre elementi essenziali³⁷:

- **ECCELLENZA DEI PRODOTTI**, in primo luogo, per far diventare un'azienda resiliente è necessario creare delle relazioni stabili con i clienti ed offrire prodotti di qualità. Di conseguenza l'azienda deve focalizzare la

³⁷ Kerr H., (2007), "*Organizational Resilience: Sfruttare l'esperienza per cogliere le opportunità*", Chief Executive di BSI

- sua attenzione sulla qualità del prodotto, cercando di aumentare la spesa nel marketing o altre attività allo scopo di migliorare l'immagine del prodotto.
- *AFFIDABILITA' DEI PROCESSI*, sinonimo di qualità, ovvero puntare sulla solidità e sulla conformità dei processi come la sicurezza, la gestione ambientale, la salute e la sicurezza delle informazioni. Aumentare l'affidabilità dei processi non significa solo avere dei vantaggi interni come una maggiore efficienza, ma significa avere anche dei vantaggi esterni come un impatto ambientale minore e un maggior vantaggio competitivo. Questo fa sì che la fidelizzazione e la fiducia dei clienti aumentino.
 - *COMPORAMENTI INDIVIDUALI*, una caratteristica ritenuta molto importante dai clienti in quanto la loro relazione con l'azienda deriva dalla loro esperienza positiva che nasce sia dal prodotto sia dalla relazione con il personale.

Figura 3.2. La resilienza di un'organizzazione in pratica



Fonte: Chief Executive di BSI

Come illustrato dalla figura 3.2., la combinazione di questi tre elementi fornisce al cliente la migliore esperienza possibile e una reputazione eccellente, sviluppa fiducia e crea relazioni a lungo termine con gli stakeholder.

Oltre ai tre elementi essenziali della resilienza organizzativa, elencati precedentemente, essa ha anche tre domini funzionali centrali nel modello aziendale di resilienza organizzativa, che riportano i comportamenti da adottare per sbloccare

il potenziale intrinseco delle organizzazioni. I tre domini funzionali, sono (**Kerr, 2007**):

- *RESILIENZA OPERATIVA*, ovvero la piena consapevolezza di un'organizzazione resiliente del modo in cui è gestita e nell'ambiente in cui opera. L'obiettivo è quello di identificare miglioramenti operativi in tutti i prodotti/servizi e processi, per andare incontro ai bisogni dei propri clienti.
- *RESILIENZA DELLA CATENA DI FORNITURA*, ovvero l'abilità di quantificare e mitigare i rischi relativi alla catena di fornitura in quanto essa è di vitale importanza in tutte le fasi del ciclo di approvvigionamento, produzione, trasporto e vendita. Per questo, le organizzazioni devono essere in grado di identificare gli eventuali rischi per andare a minimizzare gli inconvenienti e proteggere l'esposizione operativa, finanziaria e reputazione globale.
- *RESILIENZA DELLE INFORMAZIONI*, la salvaguardia di informazioni sia interne all'azienda che le informazioni riguardanti i clienti, ovvero di tutte le informazioni sensibili.

Per creare quindi un'organizzazione resiliente non è molto facile e sono necessari numerosi sforzi da parte dei manager che, grazie alle loro capacità rafforzano la cultura aziendale. Sono e devono essere il punto di riferimento dell'organizzazione, prendendo delle decisioni difficili ma tutte con lo scopo di creare un'azienda

resiliente e forte che sappia cogliere le opportunità nei momenti di crisi come quello che oggi stanno vivendo le aziende a causa della scia pandemica del Covid-19.

3.6. Resilienza digitale

Attraverso i dati resi disponibili dall'Osservatorio del politecnico di Milano precedenti al Covid-19, risulta che la digitalizzazione delle piccole aziende italiane era arretrata rispetto alle Pmi europee o alle grandi imprese³⁸.

Nel 2019 l'88% degli imprenditori riteneva le innovazioni digitali necessarie per lo sviluppo del proprio business, ma solo il 26% dimostrava una comprensione digitale adeguata a competere sui mercati globali. Il 13% invece non aveva alcuna figura che si occupasse delle tematiche digitali e, il 20% non aveva un sito web.

Segnali di cambiamento si sono potuti registrare nel post lockdown, dove attraverso un'analisi di 4 mila Pmi, l'indice di digitalizzazione è pari al 56%, due punti in più rispetto all'anno precedente.

Durante le restrizioni imposte dal governo per frenare la curva epidemiologica causata dall'epidemia da Covid-19, le imprese hanno registrato un drastico calo delle vendite dovuto alla chiusura forzata ma, il 51,3% dei commercianti ha adattato il proprio business implementando servizi di delivery e vendite online.

³⁸ Liberatore L., 2020, *“La resilienza delle piccole imprese che hanno affrontato la crisi Covid grazie al digitale”*, luglio 2020, MashableItalia

La crisi causata dalla pandemia del coronavirus sta rendendo evidenti problemi già esistenti; il digitale può rendere le società più resilienti ma anche più competitive ed efficienti.

Le tecnologie abilitanti aiutano le imprese ad essere più competitive nell'attuale scenario socio-economico garantendo un principio di continuità aziendale. Grazie alla crescita di tutte le principali componenti IT e soprattutto di quelle più innovative, dall'IoT (Internet of Things) al Cloud, che guidano la trasformazione digitale. Le piattaforme Cloud sono state vitali per organizzare e gestire il lavoro da remoto mentre, i canali digitali come e-commerce e social network sono stati la soluzione più efficace per promuovere e vendere i propri prodotti.

I principali trend tecnologici che hanno garantito la sopravvivenza di numerose imprese e che hanno permesso di continuare la produzione nel periodo di lockdown sono state:

- *Additive manufacturing*, ovvero l'insieme dei processi di produzione di fabbricazione adattiva, in contrapposizione alle tradizionali tecniche sottrattive, che hanno consentito la produzione interna di pezzi di ricambio attraverso l'utilizzo della stampa 3D, riducendo la dipendenza dai fornitori;
- *Robot collaborativi interconnessi*, hanno permesso di rispettare il distanziamento sociale, evitando di creare assembramento nei luoghi di produzione;

- *Simulazione e Digital Twin*, strumenti che permettono di predire il comportamento degli impianti consentendo così di prendere decisioni in tempo reale e rendere i modelli più affidabili;
- *Realtà aumentata e virtuale* grazie al quale si riesce ad effettuare interventi di manutenzione da remoto all'interno della fabbrica nel periodo di lockdown;
- *Intelligenza artificiale*, è un tipo di manutenzione preventiva che viene effettuata su macchinari o strumenti a seguito dell'individuazione di uno o più meno parametri che vengono misurati e controllati con l'utilizzo di appropriati modelli matematici;
- *Blockchain*, offre l'opportunità di creare meccanismi di controllo delle informazioni sicuri ed affidabili.

3.7. Resilienza e adattabilità

Le aziende che si ostineranno a restare come prima saranno destinate a morire mentre, quelle che sapranno evolversi attraverso la sperimentazione, si assicureranno la sopravvivenza e di conseguenze il futuro.

In un periodo di cambiamento rapido e radicale come quello che stiamo vivendo, le aziende devono decidere in un nuovo contesto come competere nel lungo termine e su quali business puntare (Sharma et al., 2020).

La **catena del valore di Porter** è un modello elaborato dal Micheal Porter nel 1985 e pubblicato nel suo testo “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”.

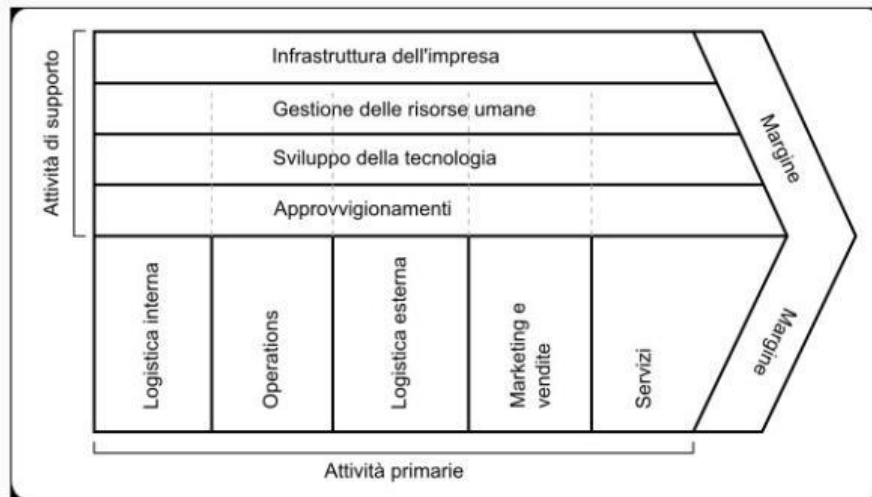
È uno strumento utile per valutare in modo dinamico il vantaggio competitivo di un’azienda. In molti casi, la catena del valore può essere anche utilizzata per considerare le opportunità offerte dalle tecnologie dell’informazione.

È un modello che descrive l’organizzazione aziendale come un insieme di processi di attività e di relazioni in cui l’obiettivo è quello di creare valore per i propri clienti e aumentare di conseguenza la redditività dell’impresa.

La catena del valore di Porter è costituita da due elementi essenziali:

- a. **I processi e attività che generano valore** (divise a loro volta in attività primarie e in attività di supporto), ovvero ciò che rappresenta un costo per creare valore.
- b. Il **margin**e, ovvero il guadagno dell’attività svolta misurato come i ricavi ottenuti meno i costi sostenuti.

Figura 3.2. La catena del valore di Porter



Fonte: *Competitive Advantage, Micheal Porter*

La catena del valore si distingue in cinque attività primarie che permettono alle aziende di applicare il modello e tenere sotto controllo il vantaggio competitivo. Nello specifico, le attività primarie sono quelle connesse alla creazione fisica del prodotto, alla commercializzazione, alla consegna e all'assistenza post-vendita.

Di seguito le *cinque attività primarie* della catena del valore di Porter:

- i. **La logistica in entrata**, quest'attività comprende tutti i processi di gestione dei flussi dei beni materiali all'interno dell'organizzazione. I flussi in entrata sono quelli da cui dipendono le attività operative e l'obiettivo principale, di questa prima attività primaria, è rendere veloce ed efficiente il ciclo di distribuzione dei materiali.

- ii. **L'attività operativa e struttura di prodotto**, si fa riferimento alle attività strettamente legate alla produzione di beni e servizi. Tutte le decisioni che vengono prese durante questa fase influenzano l'offerta dei prodotti e, consecutivamente, la presenza dell'azienda sul mercato e quindi il vantaggio competitivo stesso.
- iii. **La logistica in uscita**, si riferisce alle attività che gestiscono il flusso dei materiali all'esterno dell'organizzazione. Le seguenti attività sono le stesse che permettono di raggiungere il mercato con i risultati prodotti dalle attività operative.
- iv. **Il marketing e le vendite**, una volta che il prodotto è sul mercato è necessario pensare alle attività di promozione e di gestione del processo di vendita. Nella seguente fase l'azienda potrà rafforzare l'immagine del prodotto o del servizio aumentando così il vantaggio competitivo nei confronti delle altre aziende.
- v. **I servizi post-vendita**, questi ultimi sono fondamentali per garantire all'azienda un vantaggio competitivo in quanto supportano i clienti in caso di necessità.

Il modello di Porter si applica perfettamente alle organizzazioni di grandi dimensioni e che si occupano di produzione di beni. Per le aziende più piccole invece l'applicazione della catena del valore è più complessa. In ogni caso, il

modello della catena di valore di Porter può rappresentare uno spunto da cui trarre ispirazione per mantenere il vantaggio competitivo.

Oltre alla catena di valore, per far sì che un'azienda sia competitiva nel lungo periodo è necessario focalizzarsi e valutare il contesto competitivo in cui si opera e che permette di fronteggiare situazioni che nel lungo periodo possono compromettere la redditività. Per questo, prima di avviare un qualsiasi progetto imprenditoriale è necessario elaborare un'adeguata strategia che consenta, dopo aver valutato le potenzialità del prodotto/servizio che si vuole proporre, di operare con un'accurata analisi del settore in cui si vorrà operare.

Il **modello delle cinque forze di Porter**, noto anche come analisi delle cinque forze competitive o analisi della concorrenza allargata, è uno strumento utilizzabile dalle imprese per valutare la propria posizione competitiva. Il medesimo modello propone di individuare le forze che operano nell'ambiente economico e che erodono la redditività a lungo termine dell'impresa. Queste forze agiscono con continuità e, se non migliorate e fronteggiate, portano alla perdita di competitività. Inoltre, danno un quadro completo della posizione competitiva dell'azienda, utile per prendere decisioni strategiche, stabilire i comportamenti e atteggiamenti da adottare nei confronti di queste forze. La consapevolezza delle cinque forze competitive aiuta un'azienda a comprendere la struttura del settore di sua competenza e la sua

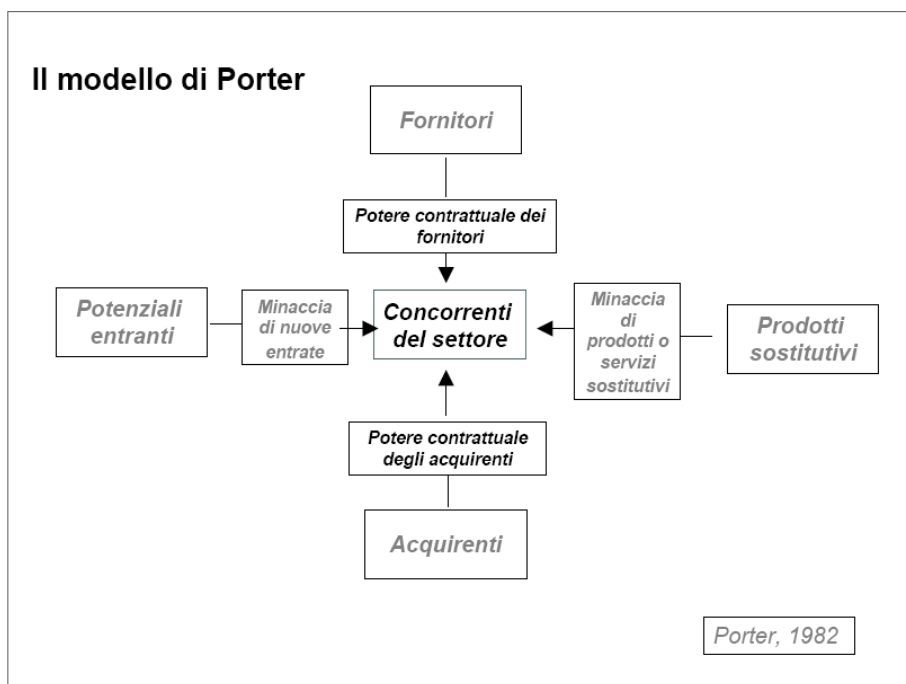
redditività nel medio-lungo periodo, fornendo contemporaneamente, un framework per anticipare la concorrenza.

Gli attori di queste forze sono:

- **Concorrenti diretti**, soggetti che offrono la stessa tipologia di prodotto sul mercato; i concorrenti saranno tanto più forti quanto più simili saranno i prezzi e più alta sarà la differenziazione. Altri fattori che vanno presi in considerazione sono il livello di concentrazione all'interno del settore, le economie di volume, le esternalità positive e negative e le barriere all'uscita;
- **Fornitori**, soggetti dal quale l'azienda acquista materie prime e semilavorati necessari per svolgere il processo produttivo. I fattori che influenzano la forza dei fornitori sono il livello di concentrazione dei competitors, il costo di acquisti e vendite, il costo delle vendite per i fornitori, l'asimmetria informativa e la possibilità di sostituzione;
- **Clienti**, coloro che sono i destinatari dell'output prodotto dall'impresa. I fattori che influenzano la forza dei clienti sono il livello di concentrazione dei competitors, il costo degli acquisti ai clienti, l'asimmetria informativa, livello di specializzazione del prodotto e la possibilità di sostituzione;
- **Potenziali entranti**, coloro che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'azienda presa in considerazione. I fattori che possono influenzare la medesima forza sono la disponibilità dei capitali, la conoscenza del settore, la reputazione, il brand e gli accordi con la distribuzione;

- **Produttori di beni sostitutivi**, soggetti che inseriscono nel mercato prodotti diversi dall'impresa di riferimento ma che soddisfano, in modo diverso, lo stesso bisogno del cliente/consumatore. I punti di forza che favoriscono la forza dei produttori di beni sostitutivi sono un miglior rapporto qualità prezzo, buona propensione alla sostituzione e la complessità del bisogno.

Figura 3.3. Modello delle cinque forze di Porter



Per far sì che le aziende si evolvano è necessaria la riconfigurazione di tre elementi: raggio d'azione, competenze chiave e organizzazione.

Nel processo di ricerca di nuovi assetti, la “capacità di arrangiarsi” è fonte di vantaggio competitivo; è necessario creatività, adattabilità e reattività che devono dar vita a uno strutturato processo di innovazione. Per questo, le aziende che sapranno evolvere sperimentando, si assicureranno un futuro.

CAPITOLO 4 – APPROFONDIMENTO SU E-COMMERCE E RICONVERSIONE PRODUTTIVA

Non è di certo una novità ma, da diversi anni a questa parte, uno dei punti chiave delle strategie delle imprese innovative è la resilienza d'impresa, rivelandosi fondamentale per determinate aziende e per la loro sopravvivenza alle crisi, soprattutto a quella attuale, causata dalla scia pandemica del Coronavirus e dalle restrizioni messe in atto dai Governi per far sì che la curva dei contagi non crescesse esponenzialmente.

In questo scenario pandemico vediamo come le strategie d'impresa costituiscono una resilienza per le aziende in quanto ad esempio, molte organizzazioni durante il lockdown hanno riconvertito le loro produzioni in tempi brevissimi, non solo dando il loro contributo alla società, ma traendo anche un giusto vantaggio a loro discapito, permettendo la continuità produttiva aziendale. La riconversione della produzione in tempi anti-crisi era una strategia aziendale per creare vantaggi economici all'organizzazione mentre, oggi, è una reazione delle stesse organizzazioni per superare la crisi globale.

Strategie, quindi, come la riconversione della produzione e l'e-commerce, diventano per le aziende reazioni alla crisi pandemica nell'era del Covid-19.

4.1.E-COMMERCE

La storia dell'e-commerce

La nascita dell'e-commerce, conosciuto anche come commercio elettronico, avviene nel 1979 quando, l'inglese Michael Aldrich riuscì a collegare, tramite la linea telefonica, un televisore ad un computer per l'elaborazione delle transizioni. Fu la prima esperienza di tele shopping su cui si basa l'e-commerce come lo conosciamo oggi.

L'invenzione di Aldrich fu alla base del Minitel in Francia nel 1980; si trattava di una rete commerciale delle Poste statali per effettuare acquisti online. Gli acquisti fatti online si basavano sul pagamento a domicilio in quanto, il primo acquisto con carta di credito avvenne solo nel 1994.

Il primo negozio online nasce nel 1995 quando nel suo garage di Seattle Jeff Bezos spedisce il primo libro venduto su Amazon³⁹, che in soli 30 giorni viene dichiarata "la libreria più grande al mondo". Amazon ha creato gli standard di un sito e-commerce orientato al cliente con caselle per la ricerca tramite parole chiave e, un elemento essenziale di questa piattaforma, fu la possibilità che venne data agli utenti

³⁹ Amazon è un'azienda di commercio elettronico statunitense, on sede a Seattle nello stato di Washington ed è la più grande Internet company al mondo

di poter effettuare recensioni del prodotto acquistato. In pochi anni, Amazon raggiunse il successo allargando il proprio business a settori di ogni genere, diventando così il colosso dell'e-commerce. In seguito ad esso, Google e Paypal lanciarono le loro iniziative di e-commerce nel 1998.

Gli elementi che hanno favorito la crescita del commercio online sono stati diversi, a partire dalla diffusione della linea ADSL⁴⁰ ad alta velocità nelle case di milioni di persona negli anni 2000, dove da qui, diverse aziende iniziano ad offrire i proprio prodotti e servizi sul web.

Il termine e-commerce si è diffuso come quella attività di acquisto di beni e servizi su Internet tramite pagamenti elettronici sicuri. Constatata la forte crescita del settore commerciale online si è vista la necessità di una comunicazione e di transizioni sicure così, nel 2004, venne creata la Payment Card Industry Standards Council (PCI)⁴¹ con lo scopo di creare degli standard di sicurezza.

Un elemento fondamentale che ha permesso la crescita e l'evoluzione del settore commerciale online, infine, è stata la diffusione di tablet e smartphone insieme a nuove modalità di effettuare transizioni commerciali anche da mobile.

⁴⁰ ADSL è una tecnologia di connessione a Internet che permette di trasmettere dati ad alta velocità tramite linee telefoniche fisse

⁴¹ Payment Card Industry Standards Council è un'iniziativa di sicurezza creata per offrire ai fornitori di servizi e ai commercianti un approccio unificato per salvaguardare le informazioni dei titolari delle carte di credito per tutti i tipi di carte di credito, impedendo frodi, cracking e varie altre minacce alla sicurezza e alla vulnerabilità

Negli ultimi anni ciò che ha incrementato ancora di più l'e-commerce è stato l'uso esponenziale dei social network che hanno aperto nuove strade ai rivenditori online e che ha creato nuovi strumenti di comunicazione tra clienti ed aziende.

4.1.1. Definizione di e-commerce

I progressi della tecnologia Internet hanno permesso alle aziende di vendere direttamente i prodotti ai consumatori attraverso piattaforme di e-commerce. L'e-commerce è l'insieme delle transizioni che avvengono attraverso internet per la commercializzazione di beni e servizi tra produttore, fornitore e consumatore. È quindi un'attività informatica e-commerce che si realizza sia con il servizio sia con il prodotto commercializzato attraverso il web.

Attraverso l'e-commerce il consumatore può, non fisicamente, esaminare il prodotto/servizio di interesse.

Attraverso le piattaforme online si possono acquistare prodotti/servizi di ogni genere, dai dispositivi elettrici, dalla salute e dalla bellezza al cibo, dalla moda allo sport fino ad arrivare ai viaggi; ciò richiede un grande volume di transizioni finanziarie e, per questo, eventuali rischi e pericoli hanno effetti negativi sulle transazioni online.

Per questo la piattaforma di e-commerce deve garantire sicurezza e tutelare i consumatori da potenziali rischi e pericoli. Oltre alla tutela della privacy dei consumatori, la piattaforma di e-commerce deve avere anche garanzie della carta di credito; infatti la maggior parte di piattaforme di e-commerce hanno accordi in essere con società finanziarie, come banche, per proteggere i clienti da azioni fraudolente.

La tutela online di dati personali e transazionali fa sì che i consumatori siano maggiormente motivati ed intenzionati a fare acquisti online.

Inoltre, sulle piattaforme e-commerce, attraverso promozioni, sconti sui prezzi o altre attività preferenziali (es. spedizione gratuita) si generano risposte emotive e positive da parte dei consumatori che aumentano l'intenzione di acquisto online.

Wang et al.(2016) suggeriscono che le piattaforme di e-commerce migliorano le interazioni tra venditore e consumatori, ma anche tra i consumatori, in quanto queste interazioni incidono sull'aumento del comportamento di acquisto online e generano vantaggi economici.

4.1.2. Tipologie di e-commerce

Esistono diversi tipi di commercio elettronico:

- Il B2B (business to business): questo tipo di e-commerce consiste nello scambio di forniture, prodotti o servizi tra un'impresa e l'altra. Questa tipologia di commercio viene spesso automatizzato grazie ad internet e comprende un'area molto vasta di scambi rispetto a quelli che avvengono direttamente verso il consumatore finale; questo perché ogni azienda ha le sue necessità come ad esempio il trasporto, i servizi tecnici o informatici.
- Il B2C (business to consumer): con questa tipologia di e-commerce, considerata “commerciale”, si vanno ad indicare tutte le forme di vendita online destinate direttamente al cliente. Grazie al web la compravendita diventa più rapida, saltando gli intermediari e garantendo spesso prezzi più accessibili e un'assistenza al cliente 24 ore su 24.
- Il C2C (consumer to consumer): tipologia di e-commerce che consente ai consumatori di acquistare dei beni/servizi da altri consumatori sfruttando piattaforme di e-commerce, che costituisce la terza parte che agisce assieme a questi due soggetti mettendo a disposizione la piattaforma dove avvengono le transizioni, come ad esempio Ebay.
- Il C2B (consumer to business): è una tipologia di e-commerce più rara rispetto alle precedenti in quanto in questa tipologia, i consumatori mettono a disposizione i propri prodotti/servizi online affinché le aziende facciano offerte e acquistino. In sintesi è l'esatto opposto del B2C.

Figura 4.1. Tipi di commercio elettronico



4.1.3. Evoluzione dell'e-commerce ai tempi del Covid-19

E-commerce, come già detto, è la trasmissione di fondi e dati attraverso internet per facilitare l'acquisto e la vendita di beni e servizi online.

Negli ultimi anni dieci anni, i mercati online sono diventati un luogo popolare per gli operatori di marketing, per le attività che vendono i propri prodotti/servizi e per i consumatori che acquistano. La crescita dell'e-commerce ha cambiato il modo in cui le persone consumano con livelli aggiuntivi di comodità e sicurezza, ed è per questo che molti negozi e marchi conosciuti, nel corso degli anni, hanno aggiunto lo shopping online oltre a quello tradizionale.

Durante il lockdown per molti è stato l'unico contatto con il mondo esterno, un modo relativamente sicuro per fare acquisti infatti, dall'inizio del 2020 ad oggi sono 2 milioni i nuovi consumatori online in Italia, di cui 1,3 milioni sono arrivati alle piattaforme di acquisto digitale proprio durante l'emergenza sanitaria; ad oggi sono 29 milioni mentre fino a febbraio 2020 erano 27 milioni di consumatori. Le vendite online sul totale sono cresciute dal 3,7% del 2019 al 6% del 2020. Il valore dell'e-commerce, che comprende quello tra imprese (B2B) e quello dei consumatori finali (B2C) ha raggiunto il 19% del Pil italiano che corrisponde circa a 334 miliardi di euro (Trong Thuy Tran, 2020).

Nel trimestre marzo-maggio 2020, comprendente i due mesi di lockdown, il valore delle vendite via e-commerce è cresciuto passando da un 81% ad un +162,1% e, anche terminato il periodo di restrizioni, i consumatori hanno continuato, nel mese di maggio, ad usufruire del servizio di acquisto online per evitare di uscire di casa, di dover fare file dinanzi a i negozi e infine, di evitare il contatto con le altre persone per non contrarre il virus.⁴²

⁴² *"E-commerce: +17% nel 2019. Ma il coronavirus stravolge il settore"*, Il Sole 24 ore (online), 19 maggio 2020.

Tabella 4.1. Dinamica vendite e-commerce negli ultimi due anni



Fonte: Ufficio Studi Confartigianato su dati Istat

Grazie ai mesi di quarantena, sono aumentati e continueranno a crescere sopra la media il Food&Grocery⁴³, che oggi vale 2,5 miliardi di euro (+56%), l'Arredamento e home living (+30%) e una serie di nicchie di mercato come il pharma, il beauty e lo sport&fitness.

Con la pandemia si sono create tre fasce distinte di operatori digitali: quelli classici del comparto alimentare (superando il 50% di incremento), le consegne della spesa a domicilio tramite corrieri come Deliveroo e Glovo e infine coloro che da soli si sono creati un sito di e-commerce.

⁴³ Con il termine Food&Grocery si vuole indicare l'insieme dei prodotti del largo consumo confezionati

Le micro e piccole imprese, nel corso dell'emergenza, hanno significativamente aumentato l'utilizzo del canale digitale per relazionarsi con i clienti e fornitori attraverso sito web, social network, piattaforme di videoconferenze. Grazie proprio all'e-commerce, il tasso delle MPI è raddoppiato, salendo al 19,8%.

Le aziende hanno capito il potenziale dello shopping online e come sia possibile inserirsi all'interno di nicchie lasciate libere dai gruppi internazionali.

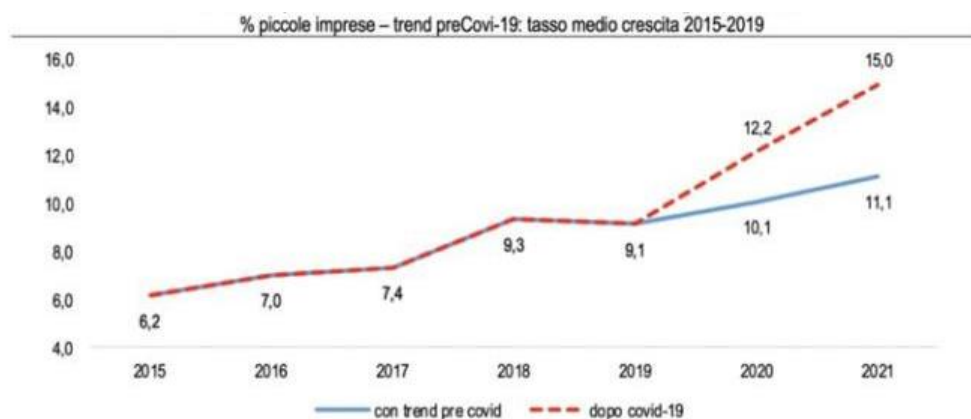
Una conseguente crescita di tendenze, grazie all'e-commerce, è stata quella del **modello compra e ritira**, sistema conosciuto come click and collect, con il quale i clienti acquistano online e ritirano i prodotti nel punto vendita. Quest'ultima tendenza è stata in grado di mantenere il rapporto tra esercenti e consumatori assicurando il distanziamento⁴⁴.

Il passaggio dalla vendita al dettaglio allo shopping digitale sta interessando tutti i settori e qualsiasi azienda, dai piccoli rivenditori di quartiere alle grandi multinazionali; ciò riguarda anche le imprese che fino ad oggi avevano basato il proprio business model sui negozi fisici, con esperienze progettate appositamente per ottimizzare le vendite attraverso strategie di marketing e brand positioning tradizionali, come ad esempio la multinazionale del settore moda ZARA e anche altre aziende dello stesso comparto come H&M e Accessorize.

⁴⁴ Licata P., 2020, "E-commerce, colpo di acceleratore: il Covid anticipa la crescita di 5 anni", 2 settembre 2020, NetworkDigital360.

Nel post-coronavirus la situazione mette le aziende dinanzi alla necessità di investire nella digitalizzazione dei servizi, sfruttando le enormi opportunità emerse negli ultimi mesi. Amazon e gli altri big del settore, lasciano molti spazi in cui inserirsi ma bisogna costruire un brand forte e proporre agli utenti esperienza d'acquisto adeguata, personalizzata e flessibile. Questo cambiamento è sostenuto anche dall'aumento dei pagamenti digitali, modalità che aiuta le imprese ad incassare nel breve tempo possibile.

Tabella 4.2. Piccole imprese con e-commerce: effetto attivazione in emergenza Covid-19



Fonte: Ufficio Studi Confartigianato su dati Commissione europea, Istat e survey "Effetti del coronavirus summe MPI"

In conclusione, si può affermare che la scia pandemica di Covid-19 ha accelerato l'uso dell'e-commerce che, senza, ci avrebbe messo molto più tempo a compiersi

in quanto, tramite il distanziamento sociale imposto dal Covid-19, i venditori sono stati costretti a chiudere e limitare i movimenti dei consumatori, lasciando l'e-commerce come unica opzione di vendita praticabile per molti marchi B2C. Quest'esperienza spingerà a fortificare i canali di comunicazione a partire dal ruolo chiave dei social fino all'integrazione con un modello fisico digitale dei punti vendita.

4.1.4. Adattarsi alla rivoluzione e-commerce

Il primo passo da svolgere è quello di costruire un curriculum di vendita virtuale ovvero, estrarre valore dall'innovazione esistente per guidare la strategia di prodotto, cercare una rapida virtualizzazione di prodotti e servizi.

Bisogna prendere in considerazione il cambiamento dei consumatori in quanto, la pandemia, ha portato ad una rivalutazione dei valori, delle abitudini e dei modelli di consumo e, che molti non cambieranno esaurito l'effetto pandemico. Per questo l'azione dell'impresa interessa quattro aree di strategia del cliente, che sono cruciali per ottenere un impatto duraturo e capace di creare valore. La prima area riguarda il **coinvolgimento del cliente**, approcci mirati per muoversi rapidamente per favorire l'agilità di marketing e comunicazione dell'organizzazione; in seguito il **nuovo motore di crescita**, ovvero spostare il mix d'offerta verso nuovi canali di

vendita ed estrarre valore dall'innovazione esistente per guidare la strategia di un prodotto. La terza area è collegata all'**esperienza del cliente** ed è mirata a dare priorità ai percorsi dei clienti, utilizzando nuovi mezzi di coinvolgimenti. L'ultima area riguarda l'elaborazione di una soluzione per superare il divario fisico/digitale (Manfredi & Quintavalle, 2020).

4.2. RICONVERSIONE PRODUTTIVA

4.2.1. Definizione di riconversione produttiva

La riconversione produttiva è un processo di trasformazione di una parte del tessuto industriale e delle infrastrutture di una determinata area geografica, che accompagna i cambiamenti strutturali della produzione. Questi cambiamenti possono derivare dallo sviluppo tecnologico, dal passaggio di stati di necessità eccezionale (per esempio stati di guerra o calamità) a cicli produttivi normali, dalla dismissione di alcuni settori produttivi a causa di variazioni qualitative della domanda, dalla delocalizzazione della produzione e dalla trasformazione dei processi. La riconversione comporta un cambiamento strutturale sia dell'organizzazione industriale sia, in alcuni casi, del paesaggio e del territorio circostanti e implica che i soggetti deputati alla gestione del processo di

riconversione si occupino della riallocazione della forza lavoro e anche delle strutture produttive.

Inoltre, il processo di riconversione consente alle imprese di inserirsi in settori di produzione a domanda più elevata, rispetto a quello in cui già operano, attraverso l'introduzione di nuovi impianti o la trasformazione di quelli esistenti. Lo scopo è quello di poter produrre in funzione alle nuove esigenze del mercato, beni o servizi differenti da quelli prodotti ed erogati in precedenza. I principali motivi per cui un'organizzazione adotta una politica di riconversione sono principalmente due⁴⁵:

- La volontà di decentrare alcune unità produttive di grandi dimensioni in unità più piccole, per ottenere maggiore mobilità di lavoro e attenuare la conflittualità;
- Il progresso tecnico associato all'azione della concorrenza, che rende obsolete sia le tecniche di produzione che la produzione stessa.

⁴⁵ Penco L., 2012, *"Crisi aziendale e strategie di risanamento"*, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Genova.

La storia della riconversione

I primi processi di riconversione vennero adottati negli anni successivi alla fine della seconda guerra mondiale, in Europa e negli Stati Uniti; in particolare questi processi di riconversione vennero messi in atto in quanto ci fu un progressivo rallentamento dei finanziamenti nazionali a favore del settore della difesa. Per questo, molti impianti industriali hanno cessato la produzione o sono stati costretti ad adattare i propri prodotti a utilizzi civili. Visto il forte impatto che ebbero tali cambiamenti a livello economico e sociale, molti Stati decisero di intervenire nel processo di riconversione attraverso piani di guida e fondi strutturali. Ad esempio, il programma KONVER, che fu approvato dalla Commissione Europea nel 1994, mise a disposizione fondi per la pianificazione e l'implementazione della riconversione di strutture produttive e basi militari ormai dismesse. In particolar modo, in Italia la materia aveva trovato un inquadramento legislativo nella legge 675/1977, dove si delineavano provvedimenti per il coordinamento della politica industriale, la ristrutturazione, la ricerca e lo sviluppo dei settori produttivi.

Presupposti, finalità e modalità operative

Il processo di riconversione ha spesso obiettivi di carattere strategico che hanno effetti nel lungo periodo. La riconversione può servire ad esempio, come strumento per incentivare lo sviluppo di settori competitivi e tecnologicamente avanzati. Inoltre, la riconversione intervenendo a diversi livelli (nazionale, locale e privato) può differenziare i propri obiettivi, integrando prospettive di breve e lungo periodo. Un'organizzazione, prima di attuare il processo di riconversione, può cercare di ampliare le proprie quote nel mercato in declino, di esportare i propri prodotti o di concentrare gli impianti in aree a basso costo della manodopera, chiudendo quelli meno sfruttati.

4.2.2. Riconversione produttiva ai tempi del Covid-19

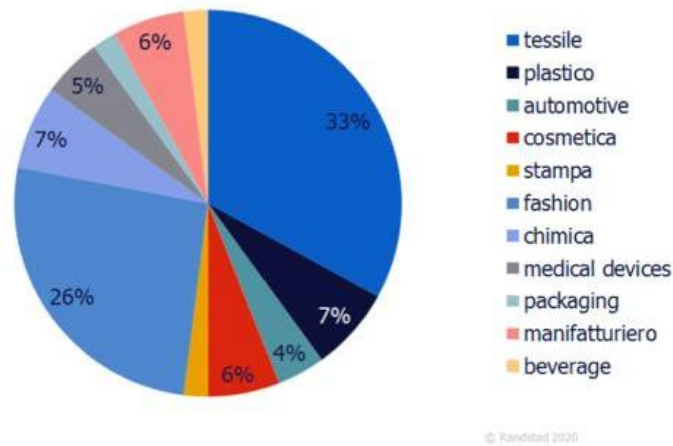
La riconversione produttiva avuta luogo i primi mesi dell'emergenza sanitaria, oltre ad essere stata una reazione delle organizzazioni per superare la crisi, è stata un incentivo per aiutare la crescente domanda dei dispositivi di protezione.

L'emergenza sanitaria da Covid-19 ha provocato un aumento vertiginoso della richiesta di prodotti come mascherine, camici, gel, prodotti disinfettanti, distanziatori in plexiglass e dispositivi medicali.

Per questo molte aziende hanno deciso di riconvertire le proprie produzioni e le prime aziende a incentivare il cambiamento sono state le big company del settore moda, come Armani, Gucci, riconvertendo la loro produzione per creare camici e mascherine. Oltre alle big company, la trasformazione ha interessato anche le Pmi e non solo del settore tessile; infatti vediamo la riconversione produttiva anche nei diversi settori, dalle auto agli alcolici, che hanno deciso di riconvertire in parte o totalmente la loro produzione per rispondere all'emergenza e alla crescente domanda di questi prodotti. Nello specifico sei su dieci sono le aziende del comparto tessile (33%) e fashion (26%) che hanno riconvertito la loro produzione, settori che già disponevano di macchinari, forza lavoro e materie prime per la produzione di dispositivi di sicurezza individuale, come mascherine e camici. Anche aziende del settore plastico (7%), chimico (7%), della cosmetica (6%) e manifattura (6%), produttori di medical devices (5%) e dell'automotive (4%) hanno scelto di modificare la loro attività per far fronte all'emergenza⁴⁶.

⁴⁶ Randstad Professionals, (2020), *“La riconversione della produzione ai tempi del Covid-19”*

Figura 4.2. Settori industriali interessati alla riconversione produttiva



Fonte: Randstad Professionals, “La riconversione della produzione ai tempi del Covid-19”

La riconversione produttiva è stata momentanea per alcuni settori mentre, per altri, sarà un nuovo business.

Per questo si preannuncia una conversione permanente per oltre 2/3 delle aziende del settore chimico, che nell'emergenza hanno prodotto gel disinfettanti a base alcolica per il settore ospedaliero ma che ora intendono ampliare la vendita direttamente ai consumatori. Neanche le aziende del settore plastico hanno interrotto la loro produzione riconvertita realizzando distanziatori in Plexiglass da installare nelle aziende.

La metà delle aziende del settore tessile manterranno la produzione attiva di mascherina fino a che la loro domanda sarà sostenuta, così come le aziende del settore dello stampaggio che hanno attivato nuovi canali.

Per quanto riguarda le aziende della fashion, la riconversione è temporanea, come lo è per il settore automotive, della cosmetica e del manifatturiero (Randstad Professionals, 2020).

CAPITOLO 5 – RISPOSTA ALLA PANDEMIA DI ALCUNE AZIENDE MARCHIGIANE

5.1 Il caso Tod's S.p.A.



Tod's S.p.A. è una holding appartenente al settore tessile e, fu fondata agli inizi del Novecento da Filippo della Valle, calzolaio che cuciva suole nella cucina di casa. Alla fine degli anni '60, il figlio Dorino fonda la prima azienda artigiana a Sant'Elpidio a Mare, provincia di Fermo, nelle Marche, sviluppando l'azienda con la vendita di scarpe destinate ad un pubblico femminile. Negli anni '70 entra in azienda anche Diego della Valle, figlio di Dorino, che è l'attuale presidente, direttore amministrativo delegato e azionista di maggioranza di Hogan e Tod's.

Il gruppo Tod's è controllata, quindi, dalla famiglia Della Valle ed è quotata, dall'anno 2000, nell'indice FTSE Italia Mid Cap della Borsa di Milano; ha sede legale a Casette d'Ete, frazione di Sant'Elpidio a Mare ed è costituito da 9 stabilimenti di cui, 7 per le calzature e 2 per la pelletteria ed ha, complessivamente 4.627 dipendenti. Inoltre, alla fine del 2017, Della Valle ha ampliato i suoi stabilimenti avviandone uno ad Arquata del Tronto (AP), l'area devastata dal terremoto nell'agosto 2016, dando lavoro, inizialmente a 50 dipendenti.

L'azienda è specializzata nella creazione, produzione e distribuzione di calzature, abbigliamento e accessori di lusso e di alta qualità con i marchi Tod's, Hogan, Fay e Roger Vivier. I diversi brand, pur avendo uno stile riconoscibile, sono accomunati dalla medesima filosofia ovvero, coniugare l'alta qualità del prodotto con un equilibrato mix di tradizioni e modernità. L'elevata qualità dei prodotti è garantita dalla forte componente manuale che caratterizza tutte le fasi della filiera produttiva; ogni prodotto viene eseguito a mano, con tecniche di alto artigianato, per diventare infine un oggetto esclusivo e riconoscibile.

Il Gruppo opera in mercato nazionali ed internazionali; la commercializzazione dei prodotti avviene tramite rivenditori indipendenti multimarca, negozi in franchising

e punti vendita gestiti direttamente dal Gruppo; difatti quest'ultimo si compone di 288 Dos⁴⁷ e 114 negozi in franchising, presenti sia in Italia che nei Paesi europei.

Nel 2019, Tod's chiude con un fatturato pari a 916,1 milioni di euro (-2,6% rispetto al 2018) e con un utile netto pari a 46,28 milioni di euro, anch'esso in calo rispetto all'anno precedente.

Nel 2020, invece, i primi mesi hanno segnato una crescita dei ricavi in tutte le regioni, a partire da fine gennaio; con la crisi pandemica di Covid-19 però, la crescita registrata nei mesi dell'anno è completamente e drasticamente cambiata infatti, nel secondo trimestre dell'anno si è registrato un peggioramento delle vendite, dovuto all'espandersi della pandemia.

L'impatto della pandemia è stato evidente anche sulla redditività, nonostante l'attenta e oculata politica di revisione dei costi, fatta in modo puntuale ed accurato con l'obiettivo di contenere i costi non strategici, quindi senza influenzare la qualità dei prodotti e le prospettive di medio termine dell'attività. La holding ha messo in atto diverse attività di controllo dei costi operativi, come ad esempio la riduzione e il rinvio delle spese di marketing, rinegoziazione degli affitti, utilizzo dei sussidi governativi a sostegno delle imprese, riduzione volontaria dei compensi da parte dei membri del Comitato esecutivo e della alta dirigenza. Ha anche adottato una

⁴⁷ Con il termine "Dos" si intende la struttura distributiva incentrata principalmente sulla distribuzione diretta, che si avvale di negozi gestiti da terzi e legati all'azienda Capogruppo da contratti di franchising

politica altamente selettiva sugli investimenti, per adeguare le aperture previste alla nuova situazione sui mercati.

L'impatto che ha avuto la pandemia, ha influenzato le vendite di tutti i marchi del Gruppo in tutte le aree geografiche, le categorie di prodotto e su entrambi i canali di vendita. Al 30 giugno 2020, la rete distributiva del Gruppo è composta da 292 Dos e 112 negozi in franchising, rispetto ai "88 Dos e 114 negozi in franchising al 30 giugno 2019.

Il valore **dell'Ebitda adjusted**, sempre nel primo trimestre del 2020, ammonta a 12,3 milioni di euro, pari al 4,8% dei ricavi, mentre nel primo semestre del 2019 aveva un valore di 80,4 milioni di euro. A fronte di una leggera flessione del margine industriale, dovuta principalmente alle maggiori attività di sconto sulle collezioni della Primavera Estate, l'Ebitda ha risentito della più alta incidenza dei costi operativi, nonostante fosse attenuata da un'attenta e oculata politica di revisione dei costi. In particolare, il peso sui ricavi dei costi per servizi è stato pari al 30,2% nel primo semestre 2020, rispetto al 26,8% dello stesso semestre dello scorso anno, nonostante la riduzione ed il rinvio di parte delle spese di comunicazione. Il costo del personale è diminuito in valore assoluto, sia per il calo degli organici sia per il beneficio dei sussidi governativi per fronteggiare la pandemia.

Per quanto riguarda **l'Indebitamento Finanziario Netto**, esso ammonta 157,9 milioni di euro, in peggioramento rispetto ai 509,2 milioni di euro di giugno 2019.

L'indebitamento finanziario netto complessivo ammonta a 580,4 milioni di euro, che si confronta con i 509,3 milioni di euro di giugno 2019.

Il **patrimonio netto consolidato**, al 30 giugno 2020 è pari a 1.001,7 milioni di euro, che nel giugno 2019 ammontava a 1.027,8 milioni di euro.

Il Gruppo ha dichiarato che, le conseguenze dello scoppio della pandemia sono stati visibili sin da subito, con la progressiva chiusura delle attività commerciali al dettaglio in tutte le aree geografiche e alla sospensione delle attività; chiusure messe in atto per salvaguardare la salute dei dipendenti e dei clienti.

In particolar modo, alla fine di gennaio sono iniziate le chiusure dei punti di vendita in Cina e sono stati bloccati i flussi di turisti da quell'area, impattando negativamente sul traffico dei negozi a livello mondiale. Da marzo, invece, le chiusure hanno riguardato anche l'Europa e, successivamente, l'America.

I punti vendita, poi, hanno visto una graduale riapertura, iniziando con la Cina nella seconda metà di marzo; in Germania i negozi sono stati riaperti a fine aprile mentre, in Francia e in Italia a metà maggio, in UK e negli Stati Uniti a metà giugno. Quindi, il culmine della pandemia si è registrato per la società, nel secondo trimestre dell'anno, infatti nel mese di aprile e la prima metà del mese di maggio, il 53% dei punti vendita è rimasto chiuso.

Al 30 giugno 2020, il 78% dei negozi era aperto regolarmente, il 16% ad orario limitato ed il 6% ancora totalmente chiuso. La ripresa dell'attività è stata graduale, e di intensità diversa, a seconda delle varie aree del mondo. Il mercato più reattivo

è stato quello della Cina Continentale, facendo registrare ricavi a doppia crescita nel secondo trimestre, in progressiva accelerazione.

In Italia, le attività produttive sono state sospese a partire dal 12 marzo e sono ripartire il 4 maggio, in maniera graduale, con tutte le adeguate modalità e regole sanitarie di sicurezza previste per la tutela dei dipendenti. Per quanto riguarda la modalità di remote-worker, essa è stata immediatamente attivata per le funzioni non operative degli uffici e della sede centrale, a tutti i dipendenti e che, ad oggi è tuttora parzialmente in essere.

In questi mesi di blocco, il Gruppo si è concentrato sul canale e-commerce, già utilizzato, che ha registrato una crescita esponenziale e ha permesso di raggiungere ottimi risultati portando anche molti nuovi clienti. Il Gruppo ha tratto vantaggio, in questi mesi di blocco, esclusivamente, dal loro sito E-shop. Il sito E-commerce, è rimasto operativo anche se, durante il lockdown, ha risentito di alcune restrizioni nelle attività di logistica ma, nonostante questo, continua a crescere in modo significativo. Grazie al digitale, quindi, l'azienda ha continuato a crescere e, proprio quest'ultima dichiara che sono molto concentrati nello sviluppo della comunicazione digitale, che porterà nuovi consumatori che, ancora oggi, non sono stati raggiunti e l'aspettativa dell'azienda è quella di crescere in termini di innovazione creativa. Il Gruppo dichiara che sono già proiettati al 2021, seguendo il loro piano strategico di medio termine, mantenendo una rigida politica di attenzione ai costi e di efficientamento, che stanno dando buoni risultati.

Nonostante la crisi portata dal Covid-19, la Tod's il 17 marzo 2020, dopo aver sanificato interamente il sito produttivo, torna operativa per far fronte alla richiesta di camici e mascherine, riconvertendo temporaneamente la sua produzione, e non per superare la crisi e far tornare a crescere il suo fatturato ma per rispondere alla necessità di dispositivi di sicurezza individuali.

Inoltre, durante la crisi pandemica, la famiglia Della Valle ha dimostrato grande umanità dando vita ad un'iniziativa, il 5 aprile 2020, per sostenere le famiglie di medici, personale sanitario e socio-sanitario che hanno perso la vita contrastando sul campo il coronavirus. "*Sempre con voi*" è il nome dell'iniziativa, dove la famiglia Della Valle ha contribuito donando 5 milioni di euro. La somma donata è stata versata in un conto presso Intesa Sanpaolo intestato alla protezione civile che ne gestirà le erogazioni.

Tra settembre ed ottobre verranno distribuiti i primi aiuti economici a circa 200 famiglie.

Diego Della Valle ha dichiarato: << *è un dovere e un piacere per un imprenditore essere presente, a disposizione del prossimo quando serve*>> .

5.2 Il caso di Fainplast S.r.l.



La Fainplast, azienda chimica marchigiana guidata da Battista Faraotti, nasce nel 1993 ad Assisi ed inizia la sua attività in un capannone di 4000 mq. Nel 1996 si trasferisce nel nuovo stabilimento di Ascoli Piceno, nel nucleo industriale di Campolungo. La risposta positiva del mercato impone continui ampliamenti degli spazi di produzione. Ad oggi, lo stabilimento si estende su un'area di oltre 85.000 mq ed è costituito da 8 edifici e da 20 linee di produzione di cui, 9 dedicate ai compound a base di PVC e 11 dedicate ai prodotti a base poliolefinica; tale varietà permette all'azienda di avere un'ampia capacità ed un'elevata flessibilità produttiva. L'azienda è specializzata nella produzione di compound, materiale plastico in forma granulare utilizzato in un gran numero di settori; si rivolge ad un mercato nazionale infatti, la rete vendita dell'azienda è presente in tutto il mondo e, negli

anni precedenti ha aggiunto una nuova linea di produzione inserendosi nel settore del calzaturiero. Quest'ultimo rappresenta una piccola fetta del fatturato aziendale, solo il 15% e, Fainplast in questa linea propone compound in EVA e in PVC che sono impiegati nello stampaggio di soles, intersuole, ciabatte e altri articoli. Nel settore calzaturiero hanno una clientela piuttosto diversificata, tra cui grandi firme e marchi di lusso tra i clienti più affezionati.

Dal 2000 ad oggi, il fatturato aziendale è sempre stato in crescita, anche nell'anno 2020 nonostante la crisi causata dalla scia pandemica da Covid-19, arrivando nel 2019 a 145 milioni di fatturato; si è registrato un +20% di nuovi clienti nel settore calzaturiero. Questo perché l'azienda non ha mai subito un blocco dell'attività produttiva in quanto l'attività aziendale della Fainplast rientrava tra quelle definite "essenziali" dal decreto emanato dal Governo il 22/03/2020. Hanno continuato, pertanto, la loro attività garantendo ai clienti la fornitura di materiale senza alcuna interruzione. Nella continuità della produzione, nonostante la crisi sanitaria, hanno adottato tutte le precauzioni necessarie a garantire la sicurezza di tutto il personale e di coloro coinvolti nella consegna dei prodotti. Sono state adottate le misure di sicurezza ed igiene raccomandate dalle autorità sanitarie e dal governo italiano; per quanto riguarda invece i lavoratori impiegati nell'area amministrativa e finanziaria, è stata attivata la modalità di lavoro agile durante il blocco delle attività ed è ripartito il lavoro quotidiano negli uffici a giugno con alcuni dipendenti in modalità remota ed alcuni in presenza, questo per tutelare i dipendenti più deboli.

L'azienda, inoltre, in concomitanza con l'emergenza sanitaria, per venire incontro alla crescente richiesta di dispositivi di protezione individuale, ha messo a punto in collaborazione con un proprio cliente, un materiale speciale per lo stampaggio a iniezione di mascherine riutilizzabili. Il materiale, a base di PVC di grado medicale è conforme alle principali direttive europee ed internazionali; facilmente lavabile, è classificabile come atossico, anallergico e biocompatibile, garantendo alle mascherine un'ottima durabilità nel tempo. Per questo, la Fainplast, non ha messo in atto una vera e propria riconversione della produzione ma ha creato, con i materiali utilizzati nella produzione quotidiana, una produzione momentanea per andare in aiuto della crisi sanitaria e non come strategia per superare la crisi.

La Fainplast basa la sua strategia sulla continua innovazione infatti, annualmente l'azienda investe molto sull'innovazione del prodotto e sul servizio dei clienti e anche in nuovi macchinari. Ad oggi nei laboratori di R&S ci sono 17 dipendenti che, con la continua innovazione, aumenteranno. Nel loro sito infatti, affermano che: *“un'efficace attività di ricerca sia l'unica strada per offrire prodotti innovativi, sempre più performanti e competitivi”*.

L'ultimo investimento fatto dall'azienda è stato **“Progetto interfacciamento software ERP alle linee di produzione (Industria 4.0)”**; l'obiettivo del progetto nasce dall'esigenza della Fainplast di snellire e di conseguenza velocizzare i processi del lancio in produzione, dei parametri di lavorazione ed essere a conoscenza in tempo reale dei consumi delle materie prime, le quantità

effettivamente realizzate del prodotto finito e le quantità stoccate in magazzino. Per soddisfare l'esigenza dell'azienda, la Enter (azienda con esperienza nell'ambito IT, che si occupa di sviluppo software in molteplici settori professionali), ha sviluppato un sistema di intercambio dati tra gestionale e linee di produzione. L'azienda a seguito delle implementazioni fatte grazie al suo ultimo investimento dichiara che sono riusciti a velocizzare i processi del lancio in produzione, della logistica e della bollettazione, avendo in tempo reale i consumi e i versamenti di produzione e, limitare gli errori degli operatori dato che le informazioni da impostare sulle linee di produzione vengono fornite direttamente dal gestionale e l'operatore di linea le deve solo confermare.

L'azienda, oltre che puntare sull'innovazione, fa grandi investimenti sulla crescita culturale e personale di ogni singolo dipendente, puntando soprattutto sulle nuove generazioni. Roberta Faraotti, responsabile della comunicazione istituzionale e della responsabilità sociale, afferma – *“per Fainplast, l'investimento economico in termini di welfare è sulla persona stessa, su ogni singolo dipendente. È un investimento sulle famiglie e sui figli, perché incentivare la crescita culturale in generale delle nuove generazioni significa anche un po' fidelizzarle alla nostra filosofia aziendale, sensibilizzarle ai temi che trattiamo e a far conoscere loro più da vicino il lavoro che svolgiamo quotidianamente”*.

La Fainplast, oggi, è una delle realtà più all'avanguardia nel settore delle materie plastiche in quanto basa la sua crescita sulla capacità di sviluppare soluzioni

innovative e sulla flessibilità produttiva, componenti fondamentali soprattutto in periodi di crisi come questo causato dalla pandemia di Covid-19.

L'azienda ha un sito web dove vengono riportate tutte le sue caratteristiche relative alla struttura e alla produzione. Il sito web permette di conoscere a fondo tutti i suoi aspetti, da ciò che si va a produrre a tutte le novità che l'azienda introduce. Inoltre, sempre nel sito web, hanno una sezione dedicata ai clienti dove, quest'ultimi, possono contattare direttamente l'azienda attraverso il loro sito per sviluppare soluzioni specifiche per i loro prodotti. Il sito è presente da molto ed è stato aggiornato con gli ultimi avvenimenti messi in atto dalla scia pandemica di Covid-19. Oltre al sito web, l'azienda è munita di profili social, attraverso la piattaforma Facebook.

A differenza della precedente azienda analizzata, la Fainplast ha un commercio interaziendale; l'e-commerce insieme all'E-shop perde valore in quanto non si rivolgono direttamente al consumatore finale del prodotto, ne prestano servizi e, l'azienda, lavora principalmente su commessa.⁴⁸

⁴⁸ Per "lavoro su commessa" ci si riferisce ad una produzione di prodotto o servizio, da parte di un'azienda, con una elevata partecipazione del cliente o di colui che richiede il prodotto in questione.

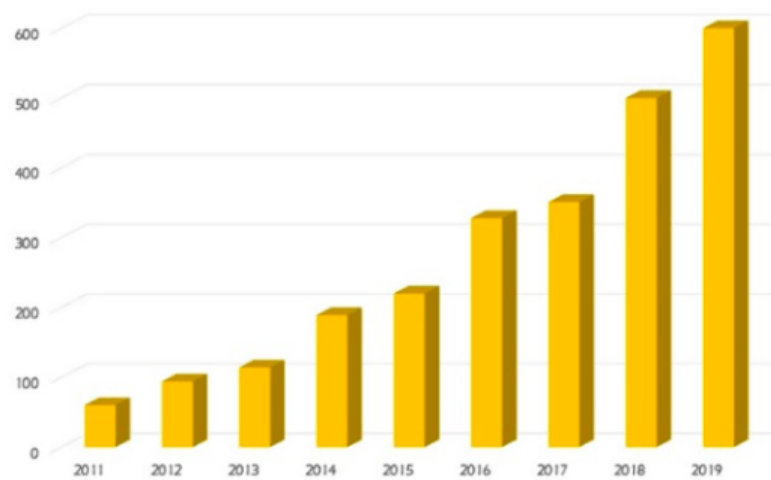
5.3 Il caso di Hp Composites



La **Hp Composites** è un'azienda italiana nata nel 2010, ha origini marchigiane, ha sede legale ad Ascoli Piceno, nella zona industriale Campolungo. L'azienda è leader a livello mondiale nella progettazione e produzione di componenti in materiale rinforzato in fibra di carbonio per i settori automotive, motorsport, navale, aeronautico, industriale e design. È composta da 4 stabilimenti produttivi con un'area complessiva di 18.000 mq. Dal 2010 ad oggi, l'azienda ha aumentato il numero di risorse umane presenti all'interno dell'azienda passando da 40 a 600 dipendenti. Il personale, altamente esperto, controlla l'intero ciclo di vita del

prodotto e ciò permette di garantire una risposta rapida ed affidabile a tutto il processo.

Tabella 5.1. Crescita del numero dei lavoratori di HP Composites



Dal 2010, l'azienda non è solo cresciuta in termini di espansione in mq e numero di dipendenti ma è cresciuta soprattutto in termini di fatturato, passando da 3,8 milioni del 2011 agli attuali 44 milioni di fatturato, con un continuo sviluppo della formazione e delle competenze interne.

Con la crisi dovuta al nuovo virus Covid-19, l'impresa ha dichiarato di aver perso, circa, il 20% di fatturato nel 2020 ma, nonostante questo, l'Hp Composites ha proceduto a stringere "Accordi per l'innovazione", investimenti strutturali per l'azienda ampliandola, aggiungendo uno stabilimento ai quattro e,

consecutivamente all'ampliamento strutturale, facendo crescere anche il numero dipendenti e, quindi continuando ad assumere.

L'azienda ha avuto solo una settimana di chiusura dell'attività produttiva per sanificare e mettere in sicurezza il luogo di lavoro per i dipendenti ma, trovando tutti i loro clienti chiusi per la stessa causa ha deciso di chiudere nel mese di aprile e maggio l'intero stabilimento. Lo stabilimento degli uffici, è rimasto chiuso fino alla fine di maggio, in quanto, i dipendenti hanno adottato la modalità di lavoro agile e, ancora oggi alcuni di loro lo adottano perché hanno problemi di salute e sarebbe rischioso recarsi a lavoro. Nonostante l'adozione del lavoro agile nei mesi di chiusura, la maggior parte dei dipendenti ha deciso di tornare a lavoro in quanto, ritengono siano poco organizzati per poter svolgere il lavoro fuori dal contesto lavorativo.

La riapertura è stata graduale e in totale sicurezza, sottoponendo i dipendenti, con adesione volontaria, a test sierologici per monitorare l'andamento potenziale di una curva epidemiologica e fornendo, quindi, un valido screening per l'anti-contagio. Nonostante il calo del fatturato che ha subito l'azienda e, nonostante il delicato periodo che sta attraversando, Hp Composites continua ad assumere e, ha anche cercato di salvaguardare i suoi collaboratori in quanto, nel mese di aprile e maggio nessun contratto in somministrazione è stato fermato al contrario, la loro riconferma nel corso del lockdown ha dato a tutti la possibilità di poter accedere alla Cassa integrazione.

Le innovazioni messe in atto dall'aziende e le nuove assunzioni sono frutto dei ricorsi della stessa agli aiuti governativi messi a disposizione per le aziende attraverso il Decreto "Cura Italia". L'azienda sta mettendo in atto un investimento di 9,6 miliardi di automazione che, specifica la stessa, non significa riduzione del personale ma, la stipula di nuovi contratti di lavoro in quanto necessari. Investono in un progetto innovativo automatizzato e questo comporta la crescita di offerta e, consecutivamente, aumenterà la domanda; quindi aumentando la domanda, cresceranno le commesse e sarà necessario un certo numero di personale.

L'azienda, oltre a puntare ad una strategia innovativa nel contempo cerca di creare posti di lavoro per aiutare le persone in difficoltà, soprattutto in questo periodo di crisi in cui siamo stati catapultati improvvisamente.

L'azienda è dotata di un proprio sito web, accurato ed aggiornato che, esisteva già antecedentemente alla crisi pandemica di Covid-19. Essendo un'azienda che lavora su commesse, servendo per lo più aziende appartenenti ai settori automotive, motosport, navale, aeronautico, industriale e design, l'azienda non ha l'esigenza di sviluppare una piattaforma e-commerce e di conseguenza una piattaforma e-shop.

Durante l'emergenza, l'Hp Composites non ha messo in atto una riconversione produttiva in quanto, l'azienda producendo e lavorando con componenti in fibra di carbonio, non era in grado di rispondere alla crescente domanda di dispositivi di protezione poiché non aveva materiale adatto alla produzione di questi ultimi.

CONCLUSIONI

I temi trattati sono rivolti agli effetti che la scia pandemica, dovuta al Coronavirus Covid-19, ha prodotto sul sistema economico nazionale; nello specifico sono evidenziati gli effetti negativi prodotti nell'economia delle aziende italiane che, per far fronte alla crisi sanitaria hanno subito il fermo delle attività produttive per tempi prolungati.

La diffusione della pandemia, a livello globale, è stata asincrona e si è tradotta in uno shock esogeno e simmetrico che ha colpito in maniera simultanea il lato della domanda e il lato dell'offerta mettendo interi settori in ginocchio, portando come conseguenza il blocco totale degli scambi, distribuzione e produzione con le economie degli altri Paesi.

L'Italia, al pari dell'area euro, è stata colpita dalla pandemia in una fase in cui l'economia già mostrava segnali di rallentamento. Le imprese evidenziavano una decelerazione dei tassi di crescita del fatturato e della redditività per cui, al sopraggiungere della pandemia e delle relative misure di contenimento, il crollo dell'attività e della domanda, unitamente al calo dell'occupazione e del reddito disponibile, hanno amplificato la vulnerabilità delle imprese dei settori colpiti.

Emerge che soltanto il settore agroalimentare non ha subito gravi perdite e ciò è dovuto alla continuità dell'attività mentre, gli altri settori, secondario e terziario, presi in considerazione mostrano gravi perdite al fatturato e una grave contrazione

delle vendite come conseguenza delle restrizioni e alla chiusura delle frontiere da parte della maggior parte dei Paesi.

Nell'analisi dei settori, viene presa in considerazione la contrazione economica del primo semestre 2020, in cui si deve tener conto dei mesi di marzo ed aprile che costituiscono una paralisi totale delle loro attività, dovuto alle misure messe in atto per contenere la curva epidemiologica; nel secondo semestre 2020, invece, si denota una lieve ripresa di tali settori, attribuibile all'allentamento delle misure restrittive in precedenza messe in atto.

In un clima di instabilità economica dovuto alla pandemia ancora in atto, e il cui andamento dipende dalle capacità dei Paesi colpiti di circoscrivere gli effetti del Covid-19, le aziende si sono dovute riorganizzare per far fronte a situazioni impreviste e di portata eccezionale. Per questo nel lavoro si vanno a considerare alcune strategie aziendali utilizzabili in periodi di instabilità come la *servitizzazione*. Quest'ultima risulta un'ottima strategia per il periodo vissuto in quanto va a creare maggiore stabilità dei ricavi e di flussi di cassa, permettendo di differenziare l'offerta da quella dei concorrenti acquisendo quindi un vantaggio competitivo; inoltre è un processo nel quale interagiscono le due parti e ciò ha un valore relazionale che il prodotto non possiede creando la possibilità di personalizzare l'offerta, portando al mantenimento di un contatto durevole nel tempo con il cliente. Per quest'ultime ragioni risulta una strategia che può essere messa in atto dalle aziende del nostro Paese per cercare di superare l'attuale crisi.

Altra strategia, già utilizzata da molte aziende italiane anche prima della pandemia, è il cosiddetto *reshoring*, fenomeno che consiste nel ritorno al Paese di origine delle aziende che, in tempi passati, avevano delocalizzato la propria produzione. Questa strategia, soprattutto nel periodo storico che stiamo attraversando, viene utilizzata dalle aziende del nostro Paese per ovviare ai problemi di scambi, consegne e tempistiche, dovuti al rallentamento della rete commerciale globale come conseguenza delle misure contenitive dei singoli Paesi.

Dall'analisi dei dati statistici e degli studi recenti è emerso che la pandemia, oltre ad incidere pesantemente sulla crescita economica dei Paesi, sta contribuendo anche ad accelerare processi potenzialmente idonei a modificare il contesto socio-economico come la *digitalizzazione*. Essa, in ambito pandemico, costituisce una strategia alternativa trasformando il modello di business aziendale tradizionale; difatti ha rappresentato uno spiraglio di continuità per le imprese in quanto, grazie al digitale, è stato possibile proseguire le attività amministrative e progettuali attraverso il lavoro agile. La digitalizzazione ha permesso di mantenere attive le interazioni e le comunicazioni con i consumatori, potenziando inoltre il suo utilizzo ha contribuito ad una maggiore visibilità delle aziende.

Appare dunque fondamentale che, le aziende, siano capaci di adattarsi tempestivamente ai cambiamenti che possono avere effetti sul sistema economico aziendale e definire delle strategie da utilizzare in casi estremi, come la situazione pandemica che si sta attraversando.

Oltre alle strategie da mettere in atto, nei momenti di grande criticità, è importante che le imprese siano resilienti e in grado di reagire dinanzi a situazioni come l'attuale crisi e ciò può essere fatto adottando comportamenti analizzati nel lavoro svolto.

Questo può avvenire mettendo in atto una riconversione della produzione in maniera da non risentire, dal punto di vista economico, del blocco dell'attività produttiva dell'azienda infatti, la maggior parte delle aziende del settore tessile, plastico e automotive hanno messo in atto una riconversione produttiva, contribuendo a soddisfare l'emergente richiesta di dispositivi di protezione individuale, attenuando l'impatto della crisi economica.

Altra strategia presa in considerazione nell'elaborato che può essere una caratteristica di resilienza aziendale è l'utilizzo di canali digitale come l'E-commerce e i social network. Infatti, negozi costretti a chiudere nel periodo del lockdown, hanno implementato l'uso di queste piattaforme per promuovere e vendere i propri prodotti, arginando per quanto possibile le perdite e incidendo sul comportamento di acquisto online dei consumatori.

Infine dall'analisi delle realtà aziendali è emerso come, in questa situazione, la priorità dei dirigenti è salvaguardare la salute dei dipendenti per poi attuare soluzioni di salvataggio per quanto riguarda l'attività produttiva dell'azienda. Altro importante tema osservato, per quanto riguarda l'azienda appartenente al settore plastico e quella del settore automotive, è che entrambe basano la loro strategia sulla

continua innovazione, investendo grandi cifre annualmente; per quanto riguarda l'azienda del settore Moda invece, in questo periodo di crisi, essa sta puntando molto sulla qualità del prodotto Made in Italy e nelle piattaforme di E-commerce per cercare di aumentare le vendite. La piattaforma e-commerce, a differenza dell'azienda nel settore moda, per le altre due aziende trattate perde di valore in quanto le aziende hanno un commercio internazionale con le altre aziende, ovvero B2B e, per questo, non si rivolgono al consumatore finale del prodotto.

La soluzione per le aziende è, in primo luogo, individuare i suoi punti di fragilità, sostenere la cultura digitale, investire nello sviluppo e mettere in atto delle azioni strategiche per far sì che la stessa possa risollevarsi da eventuali crisi.

Si può concludere dichiarando che la pandemia che attualmente ancora oggi stiamo vivendo, oltre a sortire effetti negativi dal punto di vista economico, per la maggior parte delle aziende ha apportato effetti positivi in quanto, grazie a questa situazione le imprese che sono riuscite a “superare” l'iniziale crisi, hanno acquisito forza, sia a livello strategico che organizzativo.

BIBLIOGRAFIA

Adrodegari F., Saccani N., (2020), “A maturity model for the servitization of product-centric companies”, *Asap, Journal of Manufacturing Technology Management*, vol.31 Issue 4.

Axelrod S., (2009), “Tips on Building Organizational Resilience”, *American Psychological Association*.

Ayala J.C., Manzano G., (2014), “The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis”, *Journal of Economic Psychology*, 42, pp. 126-135.

Banca d'Italia, (2020), “Bollettino Economico”, n.2.

Banca dati Istat, (2020), “L'innovazione nelle imprese”, *Istat*.

Banca dati Istat, (2020), “Nota mensile sull'andamento dell'economia italiana”, *Istat*, n.3.

Banca dati Istat, (2020), “Rapporto annuale 2020”, *Istat*.

Banca dati Istat, (2020), “Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19”, *Istat*.

Bhamra R., Dani S., Burnanrd K., (2011), “Resilience: The Concept, a Literature Review and Future Directions”, *International Journal of Production Research*, 49(18), pp. 5375-5393.

Buccellato T., Conti G., La Torre S., Maresca G., (2020), “Risultati relativi all’indagine sugli effetti del Covid-19 per le imprese italiane”, *Confindustria*.

Camurati F., (2020), “Il Made in Italy in contrazione del 30% nel primo semestre 2020”, *MF Fashion*.

Caracciolo G. et al., (2020), “Covid-19 and Economic Analysis: a Rievew of the Debate”, *Banca d’Italia, Literature Review issue*, n.1.

Cavalieri S., Perona M., Pozzetti A., Tucci M., (2007), “Riprogettare il servizio post-vendita”, *Hoepli*, Milano.

Chadee D., Ren S., Tand G., (2020), “Is digital technology the magic bullet for performing work at home? Lessons learned for post COVID-19 recovery in hospitality management”, *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102718.

Confcommercio, (2020), “Congiuntura Confcommercio. PIL mensile, ICC e Prezzi”, n.4.

Confindustria, (2020), “The Italian Economic Outlook 2020-2021. How to help the resilience of the economy and the boost it after the crisis?”.

Cusumano M.A., Kahl S.J., Suarez F.F., (2015), “Services, industry evolution and the competitive strategies of product firms”, *Strategic Management Journal*, 36(4), pp.559-575

Cyrulnik B., (2010), “Rivista sperimentale di freniatria”, *FrancoAngeli*, Milano.

De Smet A., D’Auria G., (2020), “Leadership in a crisis: Responding to coronavirus”, *McKinsey&Company*.

De Smet A., Boland B., Palter R., Sanghvi A., (2020), “Reimagining the office and work life after COVID-19”, *McKinsey&Company*.

El Baz J., Ruel S., (2020), “Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chain’ resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era”, *International Journal of Production Economics*.

Ellram L.M., Tate, Petersen K.J., (2013), “Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision”, *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), pp. 14-22.

Everly G.S., (2011), “Building a Resilient Organizational Culture”, *Boston Consulting Group*.

Forrester Consulting, 2015, “Trasformazione digitale nell’era del cliente”, *Accenture*.

Frambach, R.T., Wels-Lips, I. and Gündlach, A. (1997), “Proactive product service strategies – an application in the European health market”. *Industrial Market Management*, 26(4), 341-352.

Fratocchi, L., 2015, “Il reshoring manifatturiero: un’opportunità reale per le imprese italiane?”, *DIIE Università L’Aquila*.

Gebaur H., Fleisch E., Friedli T., 2015, “Overcoming the service paradox in manufacturing companies”. *European Management journal*, n.1.

Gebauer, H. (2007), “The logic for increasing service revenue in product manufacturing companies”. *International Journal of Services and Operations Management*, 3(4), 394-410.

Gobble M.M., (2018), “Digital Strategy and Digital Transformation”, 12 settembre 2018, *Research-Technology Management*, pp. 66-71.

Greenberg D. (2002), “Product Provider to Customer Value Provider: Escaping the services maze”, *IBM Institute for Business Value*.

Gulati R., (2010), “Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business”, *Harvard Business School*.

Gruber D.A., Sheperd D.A., Yanfei Zhao E., Sutcliffe K.M., Williams T.A., (2017), “Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams”, *The Academy of Management Annals*.

Heinrich H.W., (1931), “Industrial Accident Prevention, A Scientific Approach”, New York, *McGraw-Hill*.

Herrman H., Stewart D.E., Diaz-Granados N., Berger E.L., Jackson B., Yuen T., (2011), “What is Resilience?”, *The Canadian Journal Of Psychiatry*.

Kaplan R.S, Mikes A., (2012), “Managing Risks: A New Framework”, *Harvard Business Review*, pp. 48-60.

Kinkel S., Maloca S., (2009), “Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring- A German perspective”, *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol.15, issue 3, pp.154-165.

Kowalkowski, C., Gebauer H., Kamp B., Parry G. (2017). “Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions”, 60.

Lee S.M., Trimi S., (2020), “Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis”, *Journal of Business Research*, 123, pp. 14-22.

Lee J.Y., Fang E., Kim J.J, Li X., Palmatier R.W., (2018), “The effect of online shopping platform strategies on search, display, and membership revenues”, *J. Retailing*, 94(3), pp. 247-264.

Luthans F., (2002), “The need for and meaning of positive organizational behavior”, *Journal of Organizational Behavior*.

Manfredi P., Quintavalle E., (2020), “Il lockdown e il boom del commercio elettronico: evidenze statistiche e indicazioni per il post”, *Innovation Politiche e tecnologie per l’Industria* (online).

Montealegre R., Iyengar K., (2020), “Managing digital business platforms: A continued exercise in balancing renewal and refinement”, *Business Horizons*.

Neely A., (2009), “Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing.” *Operations management Research*.

Neely A. (2013), “Servitization in Germany: An International Comparison”, *University of Cambridge*.

Neely, A. (2007), “The servitization of manufacturing: an analysis of global trends”. *Paper presented at the 14th European Operations Management Association Conference, Ankara*.

Perona M., Saccani N., Bacchetti A. (2017), “Research vs. Practice on Manufacturing Firms’ Servitization Strategies”, *A Gap Analysis and Research Agenda, Systems*, 5, 19, pp. 1-28.

PolicyLinks, “Covid-19: International Manufacturing Policy Responses. A preliminary review of international approaches to supporting the manufacturing supply chains and workforce”, *Advanced Manufacturing Directorate of the UK Department for Business, Energy and Industrial Strategy (BEIS)*.

Porter M., (1985), “Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance”, *The Free Press*, New York.

Porter M.E., Millar V.E., (1985), “How information gives you competitive advantage”, *Harvard Business Review*, 63(4), pp.149-160.

Raimondi M., 2005, “Marketing del prodotto-servizio”, Hoepli, Milano.

Rapaccini M., Saccani N., Kowalkowski C., Paiola M., Adrodegari F., (2020), “Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms”, *Industrial Marketing Management*, 88, pp. 225-237.

Roth E., Furstenthal L., Jorge F., Bar Am J., (2020), “Innovation in a crisis: why it is more critical than ever”, *McKinsey&Company*.

Seetharaman P., (2020), “Business models shifts: Impact of Covid-19”, *International Journal of Information Management*, 54, 102173.

Sharma A., Ragnarajan D., Paesbrugge B., (2020), “Increasing resilience by creating an adaptive salesforce”, *Industrial Marketing Management*, 88, pp. 238-246.

Shepherd, C.; Ahmed, P.K., (2000) “From product innovation to solutions innovation: A new paradigm for competitive advantage”, *Eur. J. Innov. Manag.*, 3, 100–106.

Song W., Li W., Geng S., (2020), “Effect of online product reviews on third parties’ selling on retail platforms”, *Electron, Commer.Res.Appl.*, 39.

Terzian H., “Coronavirus: Une usine de thermomètre relocalise sa production en France”, *Europe1*.

Trong Thuy Tran L., (2020), “Managing the effectiveness of e-commerce platforms in a pandemic”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58.

Tronvoll B., Skylar A., Sorhammar D., Kowalkowski C., (2020), “Transformational shifts trough digital servitization”, *Industrial Marketing Management*, 89, pp. 293-305.

Tushman M.L., Romanelli E., (1985), “Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation”, *Research in Organizational Behavior*, pp. 171-222.

Vandermerwe S., Rada J., (1988), “Servitization of business: adding value by adding services”. *European Management Journal*, n.6.

Var de Vegt, G. S., Essens P., Wahlstrom M. & George G., (2015), “Managing risk and resilience”, *Accademy of Management Journal*, 58(4), pp. 971-980.

Vardi M.Y., (2020), “Efficiency vs. Resilience: What COVID-19 Teaches Computing”, *Communications of the ACM*, vol. 63, pag. 9.

Wang, N., Zhang, Q., Yang, L., & Chen, M. (2016). A Novel E-commerce Recommendation Algorithm based on Neural Network and Collaborative Analysis, *138(Isi)*, 99–104.

Zanoni A., Uni-CLUB MoRe,, (2016), “Back-reshoring e Near-reshoring: motivi ed evidenze”, *Uni-CLUB MoRe*.

Zeithaml V.A., Bitner M.J., Gremler D.D., (2012), “Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm”, *Uk, 2nd European Edition*.

SITOGRAFIA

-Bsi and TheEconomist, 2015, *Organizational resilience*, disponibile su:

<https://www.bsigroup.com/LocalFiles/zh-tw/organizational-resilience/Index-report-for-web.pdf>

-Bsi, 2017, *Organizational Resilience Index*, disponibile su:

<https://www.bsigroup.com/LocalFiles/zh-tw/organizational-resilience/Index-report-for-web.pdf>

-Bsi, 2018, *Organizational Resilience Index*, disponibile su:

https://digiwisehub.com/download/organizational_resilience_index_2018.pdf

-Bsi, 2019, *Organizational Resilience Index*, disponibile su:

<https://www.bsigroup.com/it-IT/I-nostri-servizi/La-resilienza-in-azienda/Il-primo-Indice-di-resilienza-organizzativa-al-mondo/>

-Bsi, *Organizational resilience: Harnessing Experience, Embracing Opportunity*,

disponibile su: <https://www.bsigroup.com/LocalFiles/en-GB/organizational-resilience/whitepaper-harnessing-experience-embracing-opportunity.pdf>

- *Catena del valore di Porter* disponibile su:

https://it.wikipedia.org/wiki/Catena_del_valore

- *Mariano Corso, 2020, Lo smartworking ai tempi del coronavirus*, disponibile su:

<https://www.som.polimi.it/lo-smart-working-ai-tempi-del-coronavirus/>

- *Modello delle cinque forze di Porter* disponibile su:

https://it.wikipedia.org/wiki/Modello_delle_cinque_forze_competitive_di_Porter

- *Significato di riconversione produttiva* disponibile su:

https://www.treccani.it/enciclopedia/riconversione_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

- *Riconversione produttiva* disponibile su:

https://www.randstad.it/knowledge360/professionals_progettoriconversione.pdf

APPENDICE

TRACCIA DELL'INTERVISTA UTILIZZATA PER LO SVILUPPO DI CASI.

DATI RELATIVI ALL'IMPRESA

1. Storia dell'azienda e descrizione (numero dipendenti, sede, strutture, ecc)
2. Attività svolte dall'impresa?
3. In che segmento di mercato opera l'azienda? Opera in mercati nazionali/internazionali?

EFFETTI DELLA PANDEMIA

EFFETTI ECONOMICI

4. La crisi pandemica causata da Covid-19 quali conseguenze ha portato all'azienda?
5. L'azienda ha subito un calo di fatturato? Ha subito un calo dei profitti?

STRATEGIE UTILIZZATE

6. L'esperienza maturata nell'affrontare la pandemia di coronavirus ha generato nuove conoscenze organizzative e tecniche che possono aiutare ad affrontare le crisi future?
7. L'organizzazione è stata in grado di mettere in atto soluzioni adeguate per riavviare l'attività dopo il blocco sulla base di un soddisfacente compromesso tra sicurezza (di lavoratori, clienti e fornitori) ed efficienza?
8. Durante la crisi causata dalla scia pandemica di Covid-19, l'azienda è stata in grado di implementare soluzioni rapide ed agevoli in grado di garantire la continuità dell'azienda? Se sì, quali soluzioni sono state applicate?
9. La crisi causata dal Covid-19 che impatto ha avuto sulle strategie aziendali utilizzate? Le priorità strategiche dell'azienda sono cambiate a causa della crisi?
10. Sono state messe in atto nuove strategie per cercare di superare la crisi? Se sì, quali strategie?
11. Ci sono stati cambiamenti nel modello di business?

MODALITA' DI LAVORO

12. Durante il lockdown è stata utilizzata la modalità di lavoro agile? Se sì, su quanti dipendenti è stata utilizzata?

13. Ad oggi viene ancora utilizzata la modalità di lavoro agile? Se sì, in che modo?

Su quali dipendenti viene attivata?

INTERVENTI GOVERNATIVI

14. L'azienda ha fatto ricorso alla Cassa Integrazione? Se sì, in che modo?

15. Sono stati utilizzati gli incentivi a sostegno delle aziende messi a disposizione dal Governo?

TECNOLOGIE DIGITALI

16. La tua organizzazione prevede di aumentare l'adozione delle tecnologie digitali?

17. Avete un sito web? Esso è stato creato prima o dopo il Covid?

18. Oltre al sito web, l'azienda dispone di un E-shop? Quanto è importante investire a tal proposito?

19. Per l'azienda, durante la crisi, il sito web è stato uno strumento fondamentale?

20. L'azienda ha profili social? Se sì, da quando? In che social è presente? Ha avuto impatti positivi?

RICONVERSIONE PRODUZIONE

21. Avete messo in atto una riconversione della produzione? Se sì, essa è temporanea o definitiva?
22. La riconversione della produzione è stata messa in atto per ricorrere alla crisi sanitaria (creando camici e mascherine) oppure è stata messa in atto per superare la crisi aziendale?

DATI DI BILANCIO DELL'AZIENDA *TOD'S*

Suddivisione del Fatturato per Marchio

(valori in milioni di euro)

	I ^a semestre 2020		I ^a semestre 2019	variazione %		esercizio 2019
	cambi correnti	cambi costanti		cambi correnti	cambi costanti	
Tod's	124,5	124,3	231,2	-46,1%	-46,3%	461,8
Roger Vivier	61,4	61,3	101,0	-39,2%	-39,3%	200,5
Hogan	58,4	58,3	100,5	-41,9%	-42,0%	196,5
Fay	12,4	12,4	21,5	-42,2%	-42,4%	56,3
Altro	0,2	0,2	0,4	n.s.	n.s.	0,9
TOTALE	256,9	256,5	454,6	-43,5%	-43,6%	916,0

Suddivisione del Fatturato per Categoria Merceologica

(valori in milioni di euro)

	I ^a semestre 2020		I ^a semestre 2019	variazione %		esercizio 2019
	cambi correnti	cambi costanti		cambi correnti	cambi costanti	
Calzature	211,8	211,6	367,8	-42,4%	-42,5%	730,7
Pelletteria e accessori	30,0	29,8	62,3	-51,8%	-52,1%	121,7
Abbigliamento	14,9	14,9	24,1	-38,1%	-38,2%	62,7
Altro	0,2	0,2	0,4	n.s.	n.s.	0,9
TOTALE	256,9	256,5	454,6	-43,5%	-43,6%	916,0

Suddivisione del Fatturato per Area Geografica

(valori in milioni di euro)

	I ^a semestre 2020		I ^a semestre 2019	variazione %		esercizio 2019
	cambi correnti	cambi costanti		cambi correnti	cambi costanti	
Italia	65,6	65,6	125,2	-47,6%	-47,6%	260,6
Europa (escl. Italia)	61,2	61,0	115,3	-46,9%	-47,1%	237,6
Americhe (*)	16,1	15,7	34,0	-52,8%	-53,8%	70,6
Greater China (**)	74,3	74,4	111,6	-33,4%	-33,4%	215,1
Resto del Mondo	39,7	39,8	68,5	-42,0%	-41,9%	132,1
TOTALE	256,9	256,5	454,6	-43,5%	-43,6%	916,0

(*) include l'intero continente americano (Nord e Sud America).

(**) comprende: Cina Continentale, Hong Kong SAR, Macao SAR e Taiwan Region.

Suddivisione del Fatturato per Canale distributivo

(valori in milioni di euro)

	I ^a semestre 2020		I ^a semestre 2019	variazione %		esercizio 2019
	cambi correnti	cambi costanti		cambi correnti	cambi costanti	
Retail (DOS+online)	185,1	185,0	319,2	-42,0%	-42,0%	645,8
Clienti terzi (Franchising + Indipendenti)	71,8	71,5	135,4	-47,0%	-47,2%	270,2
TOTALE	256,9	256,5	454,6	-43,5%	-43,6%	916,0

Gruppo TOD'S Conto Economico Consolidato

Dati non assoggettati a revisione contabile

euro/000	1° sem. 2020	1° sem. 2019
Ricavi		
Ricavi delle vendite	256.913	454.606
Altri ricavi	4.224	4.032
Totale ricavi	261.137	458.638
Costi Operativi		
Variazione rimanenze PF e SL	(4.039)	19.816
Costi per materie prime e di consumo	(82.879)	(123.220)
Spese per servizi	(77.461)	(121.643)
Costi per utilizzo beni di terzi	(19.257)	(27.993)
Concessioni da locatori	10.586	
Costo per il personale	(93.301)	(107.450)
Altri oneri operativi	(12.511)	(17.741)
Totale costi operativi	(278.862)	(378.230)
EBITDA	(17.726)	80.408
Ammortamenti e svalutazioni		
Ammortamenti attività immateriali	(4.106)	(4.597)
Ammortamenti attività materiali	(16.643)	(17.527)
Ammortamenti diritto d'uso	(54.659)	(51.066)
Rivalutazioni (Svalutazioni)		
Totale ammortamenti e svalutazioni	(75.408)	(73.190)
Accantonamenti	(1.010)	(1.395)
EBIT	(94.143)	5.823
Proventi e oneri finanziari		
Proventi finanziari	13.601	10.537
Oneri finanziari	(25.534)	(22.334)
Proventi (oneri) finanziari	(11.933)	(11.797)
Proventi (oneri) da partecipazioni		
Risultato prima delle imposte	(106.076)	(5.974)
Imposte sul reddito	25.110	(52)
Risultato netto consolidato	(80.966)	(6.026)
Risultato di pertinenza di terzi	344	297
Risultato netto del Gruppo	(80.622)	(5.729)
Utile base per azione	(2,44)	(0,17)
Utile diluito per azione	(2,44)	(0,17)

Dati adjusted (*)

euro/000	1° sem. 2020	1° sem. 2019
EBITDA adjusted	12.274	80.408
EBIT adjusted	(64.143)	5.823

(*) I valori *adjusted* dell'EBITDA e all'EBIT al 30 giugno 2020 sono stati calcolati al netto di una svalutazione straordinaria delle rimanenze per 30 milioni di euro.

Gruppo TOD'S

Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata

Dati non assoggettati a revisione contabile

euro/000	30.06.20	31.12.19	30.06.19
Attività non correnti			
<i>Attività per diritto d'uso</i>			
Attività per diritto d'uso	424.169	446.126	434.086
Totale attività per diritto d'uso	424.169	446.126	434.086
<i>Attività immateriali</i>			
Attività a vita utile indefinita	565.934	565.934	566.642
<i>Attività a vita utile definita</i>			
Altre attività a vita utile definita	24.465	24.619	23.893
Totale attività immateriali	590.398	590.552	590.535
<i>Attività materiali</i>			
Immobili e terreni	54.609	55.533	56.042
Impianti e macchinari	10.032	11.086	11.650
Attrezzature	11.309	11.945	11.697
Opere su beni di terzi	36.333	37.229	36.452
Altre	31.819	34.796	33.477
Totale attività materiali	144.103	150.589	149.317
<i>Altre attività</i>			
Investimenti immobiliari	13	15	17
Partecipazioni			
Attività fiscali differite	70.972	51.913	63.399
Altre	18.914	19.027	20.532
Totale altre attività	89.899	70.955	83.947
Totale attività non correnti	1.248.571	1.258.222	1.257.885
Attività correnti			
Rimanenze	378.349	384.632	385.653
Crediti commerciali	72.860	97.170	98.078
Crediti tributari	18.696	12.954	7.791
Attività per derivati	4.254	1.393	2.178
Altre	70.667	67.355	63.583
Disponibilità liquide	509.461	184.072	188.546
Totale attività correnti	1.054.287	747.576	745.828
Attività non correnti disponibili per la vendita			57.172
Totale attività	2.302.858	2.005.798	2.060.885

Continua

euro/000 (continua)	30.06.20	31.12.19	30.06.19
Patrimonio netto del Gruppo			
Capitale sociale	66.187	66.187	66.187
Riserve di capitale	416.588	416.588	416.588
Riserva copertura e traduzione	18.616	15.441	13.589
Altre riserve	582.368	537.138	537.946
Risultato di periodo	(80.622)	46.283	(5.729)
Patrimonio netto del Gruppo	1.003.137	1.081.637	1.028.580
Di terzi			
Capitale e riserve di terzi	(1.057)	(464)	(452)
Risultato di periodo di terzi	(344)	(625)	(297)
Patrimonio netto di terzi	(1.401)	(1.089)	(748)
Totale Patrimonio netto	1.001.736	1.080.548	1.027.831
Passività non correnti			
Fondi per rischi e oneri	11.534	11.530	10.912
Passività fiscali differite	36.254	39.047	50.251
Fondi relativi al personale	14.980	16.416	15.333
Passività per derivati	90	225	570
Passività finanziarie non correnti	533.285	84.023	128.778
Passività per leasing non correnti	330.826	344.201	324.083
Altre	12.251	13.779	13.789
Totale passività non correnti	939.222	509.221	543.716
Passività correnti			
Debiti commerciali	83.409	137.191	145.425
Debiti tributari	5.218	22.869	2.556
Passività per derivati	1.559	2.385	2.973
Altre	43.620	45.409	91.827
Passività finanziarie correnti	134.088	112.130	152.199
Passività per leasing correnti	91.653	94.879	92.786
Fondi per rischi e oneri	2.353	1.166	1.571
Totale passività correnti	361.899	416.028	489.337
Totale Patrimonio netto e passività	2.302.858	2.005.798	2.060.885

Gruppo TOD'S

Rendiconto finanziario consolidato

Dati non assoggettati a revisione contabile

euro/000	Gen.-Giu. 20	Gen.-Giu. 19
Utile (Perdita) del periodo	(80.966)	(6.026)
Rettifiche per riconciliare l'utile netto con i flussi di cassa generati (utilizzati) dalla gestione operativa:		
Ammortamenti, rivalutazioni, svalutazioni e accantonamenti	112.265	74.587
Altri oneri/(proventi) non monetari	(5.817)	8.583
Imposte del periodo	(25.110)	52
Variazioni nelle attività e passività operative:		
Crediti commerciali	23.953	3.595
Rimanenze	(30.218)	(25.332)
Crediti e debiti tributari	(1.468)	(3.575)
Debiti Commerciali	(53.782)	(3.563)
Altre attività e passività	(6.064)	40.048
Variazione fondi per il personale	394	1.144
Flussi di cassa della gestione operativa	(66.812)	89.513
Interessi (pagati)/incassati	(614)	(654)
Interessi (pagati) sulle passività per leasing	(7.132)	(5.482)
Imposte sul reddito (pagate)/rimborsate	(18.667)	(722)
Flussi di cassa netti della gestione operativa (A)	(93.226)	82.654
Incrementi netti delle attività immateriali e materiali	(14.603)	(21.858)
Acquisizione altre partecipazioni		
Altre variazioni delle immobilizzazioni		
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento (B)	(14.603)	(21.858)
Dividendi distribuiti		(33.094)
Aumento di capitale sociale		
Altre variazioni del Patrimonio netto		
Rimborsi delle passività per leasing	(38.055)	(44.730)
Rimborsi delle passività finanziarie	(40.833)	(182.003)
Accensioni delle passività finanziarie	517.774	195.000
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento (C)	438.886	(64.826)
Differenze cambi di conversione (D)	569	(194)
Flussi di cassa dell'attività in funzionamento (E) = (A)+(B)+(C)+(D)	331.626	(4.224)
Flussi di cassa delle attività in dismissione (F)		
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) (G) = (E)+(F)	331.626	(4.224)
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	160.609	173.344
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	492.235	169.120
Variazione delle disponibilità liquide nette	331.626	(4.224)

Gruppo TOD'S

Variazioni del patrimonio netto consolidato

Dati non assoggettati a revisione contabile

gennaio-giugno 2020							
euro/000							
	Capitale sociale	Riserve di capitale	Riserve di copertura e traduzione	Riserve di utili	Quota attribuita ad azionisti della capogruppo	Quota attribuita ai terzi	Totale
Saldo al 01.01.20	66.187	416.588	15.441	583.421	1.081.637	(1.089)	1.080.548
Da conto economico				(80.622)	(80.622)	(344)	(80.966)
Da altri utili/(perdite)			3.176		3.176		3.176
Utili/(perdite) complessivi			3.176	(80.622)	(77.446)	(344)	(77.790)
Dividendi versati							
Aumenti di capitale							
Pagamenti basati su azioni							
Altre variazioni				(1.053)	(1.053)	32	(1.022)
Saldo al 30.06.20	66.187	416.588	18.616	501.746	1.003.137	(1.401)	1.001.736

gennaio-giugno 2019							
euro/000							
	Capitale sociale	Riserve di capitale	Riserve di copertura e traduzione	Riserve di utili	Quota attribuita ad azionisti della capogruppo	Quota attribuita ai terzi	Totale
Saldo al 01.01.19	66.187	416.588	11.348	571.027	1.065.150	(452)	1.064.698
Da conto economico				(5.729)	(5.729)	(297)	(6.026)
Da altri utili/(perdite)			2.240		2.240		2.240
Utili/(perdite) complessivi			2.240	(5.729)	(3.489)	(297)	(3.786)
Dividendi versati				(33.094)	(33.094)		(33.094)
Aumenti di capitale							
Pagamenti basati su azioni							
Altre variazioni				13	13		13
Saldo al 30.06.19	66.187	416.588	13.589	532.217	1.028.580	(748)	1.027.831