UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

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

# Strategie di riorganizzazione post-crisi e analisi dell'impatto Covid-19 sulle PMI italiane.

Relatore: Chiar.mo
Prof. Marco Giuliani

Tesi di Laurea di:
Michele Palombo

Anno Accademico 2019 – 2020

# Indice

**Introduzione** ... 1
**Capitolo 1. La pandemia da Covid-19: catastrofe naturale ed effetti economici** ... 3
1.1 Concetto di catastrofe ... 3
1.2 La pandemia da Covid-19 come catastrofe naturale ... 7
1.2.1 Scoperta del Covid-19 ... 9
1.3 Impatti economici del Covid-19 ... 11
1.3.1 Le misure socio-sanitarie adottate dal Governo ... 17
1.3.2 Le misure fiscali adottate dal Governo ... 21
1.4 Impatti economici del Covid 19 sulle imprese italiane ... 22
1.4.1 Settori maggiormente colpiti dal Covid 19 ... 25
**Capitolo 2. Il Disaster Management** ... 30
2.1. Definizione di «Disaster Management» ... 30
2.1.1 Disaster Manager ... 32
2.1.2 Il Disaster Manager in Italia ... 35
2.2 Il ciclo di gestione delle catastrofi ... 39
2.3 Il Risk Management ... 42
2.3.1 Identificazione dei rischi ... 44
2.3.2 Analisi dei rischi ... 49
2.3.3 Valutazione dei rischi ... 51
2.4 Disaster management: strategie aziendali pre-catastrofe ... 52
2.5 Disaster management: strategie aziendali di emergenza ... 54
2.6 Disaster management: strategie aziendali post-catastrofe ... 55
**Capitolo 3. Strategie di sviluppo e riorganizzazione post COVID per le PMI** ... 59
3.1 Covid-19 e impatto sulla continuità aziendale ... 59
3.1.1 Covid 19: Misure per Garantire la continuità aziendale ... 62
3.2 Covid19 e strategie aziendali: l'impatto sui business models ... 68
3.2.1 Nuovo esempio di business model definito da Gartner ... 73
3.3 Ristrutturazione aziendale come strategia di sviluppo ... 76
3.3.1 Concentrarsi sulla liquidità aziendale ... 76
3.3.2 Focalizzarsi sul "core business" e modello di business come strategia di sviluppo ... 78
3.3.3 Leadership dell'imprenditore come strategia di sviluppo ... 80
3.3.4 Digitalizzazione come strategia di sviluppo ... 81
3.3.5 Sostenibilità come strategia di sviluppo ... 84
3.4 Il processo di turnaround ... 85
3.5 Il marketing come strategie di sviluppo ... 90

3.5.1 Il marketing digitale ..... 92
3.5.2 Il marketing esperienziale ..... 94
3.5.3 Il marketing partecipativo (della co-creazione) ..... 96
**Capitolo 4. Analisi empirica** ..... 99
4.1 Metodologia della ricerca ..... 99
4.2 Elaborazione e struttura del questionario ..... 101
4.3 Analisi questionario ..... 102
4.3.1 Dati delle imprese che hanno partecipato all'indagine ..... 102
4.3.2 Impatto economico per le PMI italiane ..... 105
4.3.3 Impatto organizzativo per le PMI italiane ..... 112
4.3.4 Impatto strategico per le PMI italiane ..... 119
4.4 Interviste alle aziende selezionate ..... 126
4.5 Analisi interviste ..... 128
4.5.1 Impresa del settore turismo, tempo libero & ospitalità. ..... 129
4.5.2 Impresa del settore Agroalimentare ..... 130
4.5.3 Impresa del settore tecnologia, media & telecomunicazioni ..... 131
4.5.4 Impresa del settore Prodotti industriali e servizi ..... 133
4.5.5 Impresa del settore tessile e abbigliamento. ..... 134
4.5.6 Impresa del settore metalmeccanico. ..... 135
4.6 Valutazione indagine ..... 137
**Conclusione** ..... 144
**Bibliografia** ..... 149

# Introduzione

Un'azienda, un Ente, una organizzazione va in crisi quando subisce le conseguenze di un evento o di un attacco, imprevedibile o semplicemente imprevisto, che crea gravi problemi e, questi problemi, diventano di pubblico dominio. Nel caso di specie, l'evento prende il nome di Covid-19, una malattia infettiva respiratoria causata dal virus denominato SARS-CoV-2 appartenente alla famiglia dei coronavirus. La pandemia da Covid-19 è l'evento più grave che si sia verificato dal dopoguerra a oggi e che ha avuto un profondo impatto sulle vite di tutti. Obiettivo del presente lavoro di tesi è quello di analizzare le strategie di riorganizzazione e sviluppo a seguito di una crisi e di valutare l'impatto a livello economico, organizzativo e strategico del Covid-19 sulle PMI italiane. Diverse sono le conseguenze legate alla pandemia. Alcune sembrano inevitabili, come la crisi economica, l'aumento della povertà e delle diseguaglianze sociali. Altre, invece, sono oggetto di ipotesi e congetture, auspici o timori. Quel che è certo è che il prossimo futuro sarà segnato dagli effetti di questo evento sulla vita quotidiana, l'economia, la società, l'istruzione, il lavoro e molto altro. La tesi si sviluppa in quattro capitoli.

Nel primo capitolo viene svolta un'analisi del concetto di catastrofe e del Covid-19 per poi passare ad un'analisi macroeconomica sull'impatto che quest'ultima ha avuto sull'economia italiana.

Il secondo capitolo tratta il *Disaster Management* ovvero la gestione delle catastrofi prima a livello generale da parte degli enti preposti (ad es. Protezione civile) e successivamente di come deve essere gestita una catastrofe o un rischio all'interno di un'impresa.

Il terzo capitolo identifica quali possono essere le strategie di riorganizzazione e di sviluppo da attuare post-crisi da Covid-19.

Nel quarto capitolo invece è stata svolta un'indagine empirica per identificare l'impatto economico, organizzativo e strategico del Covid-19 sulle PMI italiane.

# Capitolo 1.

# La pandemia da Covid-19: catastrofe naturale ed effetti economici

## 1.1 Concetto di catastrofe

In termini generici, la parola catastrofe sta ad indicare l'abbattimento di tutto ciò che sta attorno a noi, sia elementi fisici che certezze sociali. In termini più scientifici, per catastrofe si intende la "transizione più o meno tumultuosa fra due stati di equilibrio metastabile", prima della quale e dopo la quale si può immaginare l'esistenza di situazioni ragionevolmente accettabili, ma durante la quale il sistema interessato risulta travagliato da eventi negativi[1]. Per le Nazioni Unite, termini quali catastrofe o disastro stanno ad indicare "un evento concentrato nel tempo e nello spazio, nel corso del quale una comunità è sottoposta a un grave pericolo ed è soggetta a perdite dei suoi membri, o delle proprietà o dei beni, in misura tale che la struttura sociale è sconvolta e risulta impossibile lo svolgimento delle funzioni essenziali della società stessa"[2].

[1] Moiraghi M, *PROTEZIONE CIVILE gestione della normalità e dell'emergenza*, 2004.
[2] Scardone R, *Catastrofi naturali: Previsione e Prevenzione*, 2015.

Dal punto di vista etimologico, la parola catastrofe deriva dal verbo greco καταστρέφω (katastrepho) = io capovolgo (dall'unione del prefisso κατά = sotto, giù + στρέφω = io volgo). Da tale verbo, il sostantivo καταστροφή (katastrophé) = capovolgimento, ribaltamento, stravolgimento. Il termine fu usato dagli antichi scrittori greci per indicare un esito spesso imprevisto, ma sempre disastroso, doloroso e luttuoso del dramma o di una qualche impresa, fatto o accadimento umano o naturale. Pertanto, la parola catastrofe, che di per sé ha valenza neutra, indicando semplicemente un radicale e spesso repentino cambiamento della situazione, fu utilizzata, sin dall'antichità come sinonimo di sciagura, disastro, rovina, distruzione[3].

Nel linguaggio della protezione civile, si considera Catastrofe un evento che, per intensità ed estensione, è tale da dover essere fronteggiato con mezzi e poteri straordinari[4]. I mezzi di soccorso disponibili, insufficienti all'inizio, possono aumentare in seguito, dando la possibilità al personale di controllare la situazione in base al tipo di evento verificatosi e all'efficienza dei dispositivi di soccorso. Pertanto, la catastrofe può essere paragonata ad una "bilancia", i cui piatti tornano in equilibrio tanto rapidamente quanto il sistema dei soccorsi è efficiente[5].

---

[3] https://www.etimoitaliano.it/2018/10/catastrofe.html.

[4] Legge n. 225 del 24 febbraio 1992: istituzione del Servizio Nazionale della Protezione Civile, Art 2. lett.c.

[5] Morra A, Odetto L, Bozza C, *Disaster Management Gestione dei soccorsi sanitari extra e intraospedalieri in caso di catastrofe*, 2010.

Le catastrofi possono essere classificate in[6]:

- catastrofi naturali:
    - fenomeni geologici: terremoti, maremoti, eruzioni vulcaniche, caduti di meteoriti e asteroidi;
    - eventi meteorologici: piogge estese, siccità, trombe d'aria, uragani, neve, ghiaccio, grandine, nebbia;
    - fenomeni idrologici: alluvioni, esondazioni, frane, valanghe, slavine;
    - varie: epidemie animali.
- catastrofi tecnologiche o antropiche:
    - collasso dei sistemi tecnologici: blackout elettrico o informatico, interruzione rifornimento idrico o condotte di gas o oleodotti;
    - incidenti nei trasporti: aerei, ferroviari, di navigazione, stradali, rilascio di sostanze tossiche o radioattive;
    - incidenti rilevanti in attività industriali: incendio, esplosione, rilascio di sostanze inquinanti o tossiche, rilascio di radioattività;
    - varie: crollo di immobili civili o pubblici.
- catastrofi conflittuali e sociologiche;

[6] http://www.protezionecivilemarzabotto.it/class-catastrofi/13-classificazione-catastrofi.html.

- atti terroristici, sommosse, conflitti armati, uso di armi chimiche, uso di armi biologiche, epidemie, carestie, migrazione forzata di popolazione, incidenti durante spettacoli pubblici.

Al concetto di catastrofe possono essere affiancati il concetto di resilienza e di vulnerabilità. La resilienza è stata definita come la capacità di un sistema, comunità o società esposta ai pericoli, di resistere, assorbire, accogliere, adattarsi, trasformare e riprendersi dagli effetti di un pericolo in modo tempestivo ed efficiente, anche attraverso la conservazione e il ripristino delle sue strutture di base essenziali e funzioni attraverso la gestione del rischio[7]. La vulnerabilità è invece quell'insieme di caratteristiche e di circostanze che rendono un sistema, una comunità, una risorsa suscettibile agli effetti di un pericolo[8]. La vulnerabilità è una caratteristica complessa che dipende dalla combinazione di fattori primari (classe di appartenenza, genere, etnia) e secondari (ad esempio età). Inoltre, può essere scomposta in tre aspetti[9]:

1) il grado di resilienza di un determinato gruppo e la sua capacità di resistere all'impatto del disastro;
2) una componente relativa alla salute del gruppo e quindi alla capacità fisica di resistere al disastro;
3) il grado di preparazione al disastro della popolazione.

---

[7] https://www.undrr.org/terminology/resilience.
[8] https://www.undrr.org/terminology/vulnerability.
[9] Tiraboschi M, *Catastrofi naturali, disastri tecnologici, lavoro e welfare*, 2014.

Come ha evidenziato G. Bankoff[10]: «[...] la vulnerabilità rappresenta la predisposizione fisica, economica, politica e sociale di una comunità ad essere danneggiata da fenomeni destabilizzanti di origine naturale o antropica. Vi sono una serie di condizioni estreme, e spesso permanenti, che rendono particolarmente precarie le possibilità di accesso ai mezzi di sussistenza per specifici gruppi sociali. L'esistenza di queste condizioni dipende sia dal livello di sviluppo raggiunto, sia dal successo della prevenzione. In questo contesto, lo sviluppo ha cominciato a essere inteso come un processo che coinvolge l'armonia tra l'umanità e l'ambiente e la vulnerabilità dei gruppi sociali potrebbe quindi essere intesa come la ridotta capacità di adattarsi o di reagire ad una determinata circostanza ambientale».

### 1.2 **La pandemia da Covid-19 come catastrofe naturale**

La pandemia attualmente in corso è legata alla cosiddetta "malattia da nuovo coronavirus", chiamata Covid-19 e provocata dal virus SARS-CoV-2. Allo stato attuale delle conoscenze l'epidemia di Coronavirus è classificata come "disastro naturale", anche se esistono ipotesi di manipolazione umana del virus, che, se confermate, ridefinirebbero la stessa epidemia come "disastro antropo-naturale". Per essere ancora più chiari nell'esplicazione del costrutto "catastrofe", ad esempio,

[10] G. Bankoff, Mapping Vulnerability: Disasters, Development and People, Earthscan Publishers, London 2003.

una rivoluzione politico-sociale che produce vittime non è classificabile come "catastrofe", altrimenti il termine assumerebbe connotazioni ideologiche di parte.[11] Una catastrofe naturale è la conseguenza di un evento naturale violento, determinato da particolari fenomeni (vulcani, terremoti, inondazioni, epidemie, ecc.) a volte amplificati dall'attività umana. Una catastrofe naturale può provocare la perdita di vite umane e causare danni ingenti, la cui entità dipende anche dalla densità di popolazione coinvolta e dalla capacità di risollevarsi dopo l'evento[12].

Poiché in una data popolazione, ogni anno, è atteso il verificarsi di un certo numero di eventi morbosi, un'epidemia comporta un numero di casi in eccesso rispetto ai valori attesi per quella determinata comunità, sulla base delle esperienze e del numero di casi storici di morbosità. Il Covid-19 quindi, considerato il numero di vittime e dei danni provocati sia a livello sanitario che economico, viene dichiarato inizialmente come un'epidemia, dove per epidemia si intende la manifestazione collettiva d'una malattia (colera, influenza ecc.), che si diffonde rapidamente contagiando un gran numero di persone in un territorio più o meno vasto in dipendenza dei contatti tra persone[13]. Successivamente, l'11 marzo 2020, viene invece dichiarata ufficialmente da parte dell'Oms (Organizzazione mondiale della sanità) una pandemia. Per la prima volta un tale termine si accosta a un coronavirus.

---

[11] https://www.sociologiaonweb.it/il-coronavirus-e-lutilita-della-sociologia-delle-catastrofi-o-dei-disastri/.

[12] G. Bankoff, G. Frerks, D. Hilhorst (*eds.*), *Mapping Vulnerability: Disasters, Development and People*, 2003.

[13] Paolo Cornaglia-Ferraris, *COVID-19, Piccolo dizionario di ciò che sappiamo*, 2020.

Non era mai successo, nemmeno ai tempi della Sars a inizio millennio. Con il termine pandemia si intende invece una epidemia, la cui diffusione interessa più aree geografiche del mondo, con un alto numero di casi gravi ed una mortalità elevata[14]. Nella storia si sono verificate numerose pandemie, fra le più recenti si ricordano l'influenza spagnola nel 1918, l'influenza asiatica nel 1957, l'influenza di Hong Kong nel 1968, l'HIV e la pandemia di Covid-19 attualmente in corso[15].

### 1.2.1 Scoperta del Covid-19

Tra fine dicembre 2019 e inizio gennaio 2020, un nuovo virus, altamente contagioso e completamente sconosciuto al nostro sistema immunitario, comincia a circolare in una regione remota del globo (Wuhan, Cina)[16]. In poco più di due mesi comincia a diffondersi in tutto il mondo e lo scenario cambia radicalmente. Ovunque cominciano a riscontrarsi diversi casi di "polmoniti anomale", dalle cause non ascrivibili ad altri patogeni. All'inizio di gennaio 2020 la città di Whuan riscontra decine di casi e centinaia di persone vengono messe sotto osservazione, fino a quando, il 9 gennaio, le autorità cinesi dichiarano ai media locali che il patogeno responsabile è un nuovo ceppo di coronavirus, della stessa famiglia dei coronavirus responsabili della Sars e della Mers, ma anche di banali raffreddori, però diverso da

[14] Paolo Cornaglia-Ferraris, COVID-19, Piccolo dizionario di ciò che sappiamo, 2020.
[15] https://www.epicentro.iss.it/passi/storiePandemia.
[16] https://www.wired.it/scienza/medicina/2020/03/21/storia-coronavirus-tutte-tappe-contagio-cina-covid19/?refresh_ce.

tutti questi. L'Oms divulga la notizia il 10 gennaio, fornendo tutte le istruzioni del caso e consiglia di evitare il contatto con persone con sintomi e di utilizzare dispositivi di sicurezza personali. In Italia i primi casi cominciano a verificarsi a partire dal 29 gennaio fino a quando, il 30 gennaio, l'Oms dichiara l'*emergenza sanitaria pubblica di interesse internazionale*. L'Italia attiva immediatamente significative misure di prevenzione, dichiarando, con Delibera del Consiglio dei ministri del 31 gennaio 2020, lo stato di emergenza per sei mesi (fino al 31 luglio 2020) in conseguenza del rischio sanitario connesso alla diffusione dell'epidemia. Lo stato di emergenza verrà poi prorogato fino al 15 ottobre 2020 con Delibera del Consiglio dei ministri adottata il 29 luglio 2020 per essere successivamente esteso al 31 gennaio 2021 con Delibera del Consiglio dei ministri del 7 ottobre 2020[17]. L'11 febbraio viene dato un nome alla nuova malattia causata dal coronavirus. Il nome, scelto dall'Oms, è Covid-19 dove *Co* e *vi* stanno ad indicare la famiglia dei coronavirus, *d* la malattia (*disease* in inglese) e infine 19 sta a sottolineare il fatto che sia stata scoperta nel 2019[18]. Questo per quanto riguarda la malattia. Intanto il virus cambia nome: non si chiama più 2019-nCoV, ma Sars-CoV-2 perché il patogeno è parente del coronavirus responsabile della Sars (molto più letale, ma meno contagiosa)[19]. Il contagio si diffonde nel nostro Paese, inizialmente

[17] https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1203754.pdf?_1588279335853.
[18] http://www.salute.gov.it/portale/news/p3_2_1_1_1.jsp?lingua=italiano&menu=notizie&p=dalministero&id=4067.
[19] https://www.iss.it/coronavirus/-/asset_publisher/1SRKHcCJJQ7E/content/id/5319038.

soprattutto al nord e, nei primi giorni di marzo, anche in altre regioni. Per questo motivo, nella giornata di lunedì 9 marzo, il Presidente del Consiglio dei ministri, Giuseppe Conte, annuncia che l'Italia sarà "zona protetta". Mentre l'Italia si sta muovendo per contenere il contagio – prima in Europa, con il plauso dell'Organizzazione mondiale della sanità – anche a livello globale sta succedendo qualcosa. L'11 marzo 2020 Tedros Adhanom Ghebreyesus, direttore generale dell'Oms, nel briefing di Ginevra sull'epidemia di coronavirus, dichiara lo stato di pandemia[20].

### 1.3 Impatti economici del Covid-19

La crisi da Covid-19 ha prodotto e sta producendo effetti economici, sociali e sanitari marcatamente eterogenei sotto il profilo territoriale, dei settori economici, dei livelli di reddito, di genere e generazionale. Per affrontare tale situazione, il Governo ha adottato interventi economici imponenti, che nel complesso ammontano a 100 miliardi in termini di impatto sull'indebitamento netto della PA nel 2020 (oltre il 6 per cento del PIL), a cui va aggiunto l'ammontare senza precedenti delle garanzie pubbliche sulla liquidità. Tali risorse hanno finanziato provvedimenti volti a limitare le conseguenze della pandemia sui redditi delle

[20] https://www.ilsole24ore.com/art/l-oms-dichiara-pandemia-allarmante-inazione-governi-ADMTudC?refresh_ce=1.

famiglie, sui livelli occupazionali e sulla tenuta del sistema produttivo, oltre a garantire al sistema sanitario le risorse necessarie al contenimento della pandemia[21]. Alla fine del 2019, l'economia italiana presentava evidenti segnali di stagnazione, solo in parte mitigati, a inizio 2020, da alcuni segnali positivi sulla produzione industriale e il commercio estero. A partire da fine febbraio, il dilagare dell'epidemia e i conseguenti provvedimenti di contenimento decisi dal Governo hanno determinato un impatto profondo sull'economia, alterando le scelte e le possibilità di produzione, investimento e consumo ed il funzionamento del mercato del lavoro. Inoltre, la rapida diffusione dell'epidemia a livello globale ha drasticamente ridotto gli scambi internazionali e quindi la domanda estera rivolta alle nostre imprese. Nel mese di giugno, all'interno del sito Istat, sono state rese disponibili le prime stime di impatto sul valore aggiunto del 2020 realizzate utilizzando le tavole input-output dell'economia italiana. Queste prime analisi hanno integrato gli aggiornamenti degli indicatori correnti, sintetizzati dalla contabilità nazionale trimestrale, che ha quantificato la caduta eccezionale del Pil italiano nel primo trimestre del -5,3% rispetto al trimestre precedente[22]. Nell'anno corrente la caduta del Pil sarà determinata prevalentemente dalla domanda interna al netto delle scorte (-7,2 punti percentuali) condizionata dalla caduta dei consumi delle famiglie e delle ISP (-8,7%) e dal crollo degli investimenti (-12,5%), a fronte

[21] http://www.dt.mef.gov.it/modules/documenti_it/analisi_progammazione/documenti_programmatici/nadef_2020/NADEF_2020_Pub.pdf.
[22] https://www.istat.it/it/files//2020/06/Prospettive-economia-italiana-Giugno-2020.pdf.

di una crescita dell'1,6% della spesa delle Amministrazioni pubbliche. Anche la domanda estera netta e la variazione delle scorte sono attese fornire un contributo negativo alla crescita (rispettivamente -0,3 p.p. e -0,8 p.p.)[23]. Le previsioni presentate a giugno dall'Istat erano basate su ipotesi che riguardavano prevalentemente l'ampiezza della caduta della produzione nel secondo trimestre del 2020, più marcata di quella del primo, la velocità della ripresa dei ritmi produttivi nel terzo e quarto trimestre, l'assenza di una significativa ripresa dei contagi nella seconda parte dell'anno, l'efficacia delle misure di sostegno ai redditi, gli impegni di spesa previsti nei vari decreti e, infine, il proseguimento di una politica monetaria accomodante che stabilizzava i mercati finanziari garantendo il normale funzionamento del sistema del credito. In base a queste ipotesi si prevedeva quindi una marcata contrazione del Pil nel 2020 (-8,3%) e una ripresa parziale nel 2021 (+4,6%). La seconda ondata di contagi però, iniziata ad ottobre 2020, ha costretto il governo ad adottare misure ancor più restrittive con grande impatto sulle attività lavorative. Il rischio è quello di un ulteriore calo del Pil del 3% nel 2021, il che farebbe slittare la ripresa dal 2021 al 2022. Il peso della seconda ondata per il 2020 sarebbe invece limitato all'1,5%[24].

Oltre alle perdite dirette vanno aggiunte anche le perdite legate all'indotto, ossia l'attività economica di industrie o imprese correlate all'attività svolta da

[23] ISTAT, *Le prospettive per l'economia italiana nel 2020-2021*, giugno 2020.
[24] https://www.trend-online.com/prp/covid-pil-italiano-rischio/.

un'industria o impresa principale[25]. L'Italia rappresenta la sesta nazione al mondo per impatto economico generato dal settore dei *business event* con un indotto che genera 65,5 miliardi di euro con un impatto diretto sul PIL di 36,2 miliardi di euro/anno, attraverso 569 mila addetti (agenzie, service audio-video-luci, allestitori, catering, sedi congressuali, interpreti, artisti e tutte le maestranze connesse)[26]. Ogni anno in Italia vengono organizzati più un 1 milione di piccoli e grandi eventi, che occupano il 40% delle stanze degli alberghi, garantendone la sopravvivenza. Gli eventi sono gli strumenti attraverso i quali il Made in Italy fa arrivare in Italia partecipanti da tutto il mondo. Si stima che la perdita economica per questo settore, solo nel primo mese di *lockdown*, abbia superato i due miliardi di euro. Oltre il 30% degli eventi in programma nel 2020 sono stati cancellati e, nel migliore dei casi, la ripartenza non si prevede prima di gennaio 2021. Le associazioni Afi, Anem, Assomusica, Fem, Fimi e Pmi, hanno descritto una situazione drammatica che potrebbe protrarsi per lunghi mesi, soprattutto con riferimento al blocco degli eventi. Con il decreto del 4 marzo 2020 il Governo ha sospeso le manifestazioni di qualsiasi natura e secondo le stime di Assomusica, a fine stagione estiva le perdite per il solo settore del *live* ammonterebbero a circa 350 milioni. A questo danno vanno aggiunte anche le perdite legate all'indotto, che l'associazione stima in circa 600 milioni di euro[27]. L'unione dei rappresentanti della Live Industry - agenzie,

[25] http://www.treccani.it/enciclopedia/indotto/.
[26] https://www.ilsole24ore.com/art/italialive-grido-d-allarme-dell-industria-eventi-ADot6zM.
[27] https://www.ilsole24ore.com/art/italialive-grido-d-allarme-dell-industria-eventi-ADot6zM.

associazioni e imprese - chiede misure «concrete e immediate» sul fronte degli ammortizzatori sociali per i dipendenti, inclusi i lavoratori stagionali, intermittenti e autonomi, e sul credito d'imposta, al fine di scaricare parte dei costi per le risorse umane, per gli affitti e per la prevenzione del rischio biologico Covid-19 negli eventi. Un sostegno viene anche invocato sul fronte della fiscalità e della salvaguardia del patrimonio aziendale, attraverso, ad esempio, la detassazione degli utili 2019 e la sospensione dell'acconto Ires e Irap per il 2020, e su quello della liquidità con l'accesso immediato a finanziamenti fino a 1 milione di euro a tasso 0% a 15 anni garantiti al 100%[28].

Una caratteristica che rende eccezionale la crisi in corso è il fatto che il principale canale di trasmissione degli effetti dell'epidemia al sistema economico è quello legato alle misure di contenimento decise dal governo. La produzione è bloccata principalmente non da una caduta della domanda, ma da provvedimenti amministrativi, resi inevitabili per limitare la diffusione del contagio. Allo stesso tempo, tuttavia, si stanno verificando shock di domanda rilevanti e presumibilmente persistenti, difficili da identificare a causa della compresenza di strozzature dal lato dell'offerta. Fare previsioni è un mestiere complicato, in particolare in presenza di eventi che si manifestano con virulenza e hanno pochi o nessun precedente nella storia. Oltre alla mancanza di informazioni, che solo nei prossimi mesi si

[28] https://www.ilmessaggero.it/spettacoli/musica/italialive_industria_eventi_dal_vivo_protesta-5195624.html.

renderanno disponibili in misura sufficiente a fornire un quadro accurato delle conseguenze della crisi, sono almeno tre i fattori che rendono unica la fase ciclica in corso e riducono la capacità dei modelli econometrici e delle procedure di previsione tradizionali di formulare scenari affidabili sull'andamento futuro dell'attività economica[29]:

1. la dimensione, la durata e la diffusione geografica dello shock, che ha colpito paesi in tutti i continenti;
2. la compresenza di ingenti shock di domanda e di offerta, da cui dipendono le relazioni tra le principali variabili economiche, in particolare crescita e inflazione, anomale rispetto a quelle osservate nel recente passato, in cui gli andamenti ciclici sono stati determinati prevalentemente da shock alla domanda aggregata;
3. la molteplicità dei canali di trasmissione attraverso cui gli effetti della pandemia si trasmettono all'attività produttiva.

La difficoltà di prefigurare quale sarà l'evoluzione del contagio, la carenza di informazioni statistiche affidabili, la presenza di canali di trasmissione nuovi attraverso i quali la crisi sanitaria colpisce l'economia, sono solo alcuni dei fattori che rendono oggi più complesso fare previsioni.

[29] Locarno A, Zizza R, *Previsioni ai tempi del coronavirus*, Maggio 2020.

1.3.1 Le misure socio-sanitarie adottate dal Governo

Per far fronte all'emergenza, sono stati emanati diversi decreti-legge. Alcuni hanno costituito la "base" legislativa per l'emanazione dei diversi D.P.C.M. che hanno dettato misure dirette a gestire e fronteggiare le emergenze sanitarie, nonché le conseguenze economiche e sociali derivanti dall'adozione delle diverse misure restrittive. Tra i vari decreti legge vanno ricordati[30]:

- il decreto-legge n. 18 del 17 marzo 2020, cd. "Cura-Italia" (convertito, con modifiche, dalla L. n. 27 del 2020), con il quale il Governo è intervenuto per sostenere economicamente le famiglie, i lavoratori e le imprese con risorse di circa 25 miliardi di euro (a seguito dello scostamento di bilancio autorizzato dalle Camere) diretti al mondo del lavoro, pubblico e privato, al potenziamento del Servizio Sanitario Nazionale, alle attività produttive e ai settori più colpiti dagli effetti negativi legati all'emergenza epidemiologica Covid-19;
- il decreto-legge n. 23 dell'8 aprile 2020, cd. "decreto Liquidità" (convertito dalla Legge n. 40 del 5 giugno 2020), che interviene su più fronti volti a garantire la continuità delle imprese e a favorire i settori più colpiti dall'emergenza Covid-19. Si prevede, in particolare, fino al 31 dicembre 2020, il rilascio di garanzie in favore di banche, istituzioni finanziarie e altri

[30] https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1203754.pdf?_1588279335853 pp. 9.

soggetti abilitati all'esercizio del credito in Italia, per finanziamenti sotto qualsiasi forma alle imprese, nel rispetto della disciplina dell'UE, fino ad un importo complessivo di 200 miliardi di euro;

- il decreto-legge n. 34 del 19 maggio 2020, cd. “Decreto Rilancio” (convertito dalla Legge 17 luglio 2020, n. 77) che ha previsto numerosi interventi di spesa, per complessivi 55 miliardi di euro, a sostegno dei settori più colpiti dall'emergenza epidemiologica, con misure riguardanti, tra l'altro, la sanità, il lavoro, le politiche sociali, il credito e le attività produttive;
- il decreto-legge n. 104 del 14 agosto 2020, c.d. “Decreto Agosto”, approvato in prima lettura al Senato (S. 1925) che proroga alcuni degli interventi di sostegno previsti dal Decreto Cura Italia e successivamente confermati con il Decreto Rilancio. Tra le principali misure introdotte figurano anche interventi e risorse per il lavoro tra cui: sgravi contributivi, la possibilità di rateizzare gli adempimenti fiscali, nuove indennità da 600 e 1.000 euro, proroghe per Cassa Integrazione e Reddito di emergenza e un ulteriore bonus baby-sitter, oltre ad interventi riguardanti la scuola;
- il decreto-legge n. 137 del 28 ottobre 2020, c.d. “Decreto Ristori”, che stanzia risorse per intervenire nei settori economici oggetto della nuova sospensione dell'attività a seguito del DPCM 24 ottobre 2020, a causa della rapida ascesa delle curve epidemiologiche dei contagi Covid-19, a sostegno

del lavoro e delle fasce più deboli della popolazione, oltre che per il potenziamento della tutela della salute pubblica, prevedendo uno stanziamento di 5,4 miliardi di euro in termini di indebitamento netto e 6,2 miliardi in termini di saldo da finanziare. Tali risorse andranno a finanziare con contributi a fondo perduto le imprese dei settori oggetto delle nuove restrizioni, oltre che le filiere di agricoltura e pesca; la proroga della cassa integrazione; l'esonero dei versamenti dei contributi previdenziali; l'estensione ai mesi di ottobre, novembre e dicembre del credito d'imposta sugli affitti; la cancellazione della seconda rata dell'IMU 2020; le misure per i lavoratori dello spettacolo e del turismo; i fondi per i settori più colpiti (agenzie di viaggio e tour operator; editoria, fiere e congressi; settore alberghiero e termale; export e alle fiere internazionali); la proroga di due mesi del Reddito d'emergenza – REM. In tema di salute e sicurezza sono previste misure per potenziare la risposta del sistema sanitario, quali lo stanziamento di 30 milioni di euro per la somministrazione di 2 milioni di tamponi rapidi presso i medici di base ed i pediatri di libera scelta, oltre che l'istituzione, presso il Ministero della salute, del Servizio nazionale di risposta telefonica per la sorveglianza sanitaria e le attività di *contact tracing*. Il decreto prevede anche specifiche misure per il settore giustizia per l'utilizzo più ampio di collegamenti da remoto e la semplificazione del deposito di atti e documenti;

- il decreto-legge n. 149 del 2020, c.d. “Decreto Ristori bis”, che stanzia ulteriori risorse, quantificate complessivamente in circa 2.569 milioni per il 2020 e 1.007 nel 2021, per permettere di bilanciare gli effetti negativi derivanti dalle ultime misure restrittive adottate per arginare la rapida crescita della curva epidemiologica del virus Sars-CoV-2. Tra le novità vi sono: l'estensione dei contributi a fondo perduto per nuove attività e rifinanziamento di congedi e bonus baby sitter; il bonus affitti per le attività che vengono sospese nelle zone a massimo rischio, la sospensione dei contributi INPS e dei versamenti relativi all'IVA per il mese di novembre.

Nello specifico, sul piano sanitario, il quale risulta il maggior settore coinvolto, il nuovo livello del fabbisogno sanitario nazionale è stato fissato, per il 2019, in 114.439 milioni di euro, con incrementi programmati pari a 2.000 milioni nel 2020 per il potenziamento e la riorganizzazione della rete ospedaliera, di quella assistenziale e dell’attività di sorveglianza attiva[31]. A livello sanitario sono stati stanziati complessivamente, per il solo 2020, oltre 3 miliardi e 200 milioni di euro con il “decreto rilancio”[32], che vanno ad aggiungersi a quelli già stanziati con il decreto "Cura Italia" (1,4 miliardi)[33].

[31] https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1104197.pdf (consultato in data 15 novembre).
[32] http://www.governo.it/it/articolo/comunicato-stampa-del-consiglio-dei-ministri-n-45/14602.
[33] https://www.corteconti.it/Download?id=89684b0a-9c96-4e29-90f4-446858b94e9d pp 8.

1.3.2 Le misure fiscali adottate dal Governo

Con i decreti-legge "Cura Italia", "Liquidità", "Rilancio", "Agosto" e "DL n. 129/2020" il Governo ha adottato una serie di misure fiscali tese a sostenere l'economia italiana che hanno portato però ad una riduzione delle entrate nelle casse dello Stato. Le misure fiscali più significative sono state[34]:

1) sospensioni, proroghe e rinvii dei contributi;
2) cancellazione e riduzione di imposte;
3) incentivi e ristori a fondo perduto;
4) sostegno alla patrimonializzazione (incentivi per investimenti e ricapitalizzazione per le imprese);
5) misure settoriali (tax credit vacanze, fondi per interventi e istituzioni culturali);
6) altre misure (agevolazioni per imprese editrici, aumento del credito di imposta per campagne pubblicitarie, etc.).

Nel periodo gennaio-settembre 2020, le entrate tributarie erariali ammontano a 303.498 milioni di euro, con una diminuzione di 21.327 milioni di euro rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (-6,6%). La variazione negativa, osserva il Mef, riflette le misure adottate dal governo per fronteggiare l'emergenza sanitaria.

[34] https://www.mef.gov.it/covid-19/Le-principali-misure-fiscali-adottate-dal-Governo/#:~:text=Di%20seguito%20si%20evidenziano%20le,settoriali%3B%206)%20altre%20misure.

Le imposte dirette si attestano a 176.580 milioni di euro (+2.123 milioni di euro, pari a +1,2%), mentre le imposte indirette risultano pari a 126.918 milioni di euro (-23.450 milioni di euro, pari a –15,6%). Il calo delle imposte indirette è in buona parte imputabile al risultato negativo dell'Iva scambi interni (-9.693 milioni di euro, pari a –11,8%)[35].

### 1.4 Impatti economici del Covid 19 sulle imprese italiane

In un contesto di forte criticità per tutte le attività del sistema produttivo, gli effetti impattanti del Covid-19 sono stati molto diversificati a livello settoriale, con impatti particolarmente violenti nella filiera dell'automotive, nell'ambito dei trasporti, del cinema e delle strutture ricettive a fronte di settori che hanno beneficiato del nuovo scenario come il commercio online e il farmaceutico. Secondo le stime del nuovo Cerved Industry Forecast nel biennio 2020-21 si prevede, per le imprese italiane, una perdita in termini di fatturato tra i 509 e i 671 miliardi; perdita che varia a seconda della durata dell'epidemia e della velocità di reazione del nostro sistema[36]. Per le stime sono stati considerati due scenari:

1. uno scenario soft, in cui si prevedeva una graduale riapertura dell'economia a partire da maggio 2020, seppur in presenza di misure di contenimento dei

[35] https://temi.camera.it/leg18/post/OCD15_14242/bollettino-entrate-tributarie-del-periodo-gennaio-settembre-2020.html#:~:text=In%20sintesi%2C%20nel%20periodo%20gennaio,%2D6%2C6%25).
[36] https://know.cerved.com/imprese-mercati/limpatto-del-covid-19-sui-settori-il-cerved-industry-forecast-reloaded/.

contagi, e l'assenza di ulteriori periodi di lockdown. In questa prospettiva, si prevedeva un graduale ritorno alla normalità e una ripresa lenta e costante del ciclo economico nonostante gli impatti molto importanti del virus sulla domanda nazionale, sulle catene del valore e sulle attività di import-export.

2. uno scenario hard, in cui si prevedeva la persistenza di una situazione emergenziale fino alla fine del 2020, con una ripartenza seguita da successivi periodi di lockdown. In questa prospettiva, l'economia italiana sarebbe risultata ancora più danneggiata dalla crisi, anche a causa della forte incertezza operativa che avrebbe accentuato i limiti strutturali del paese rendendo il percorso di ripresa lento e incostante.

In entrambi gli scenari si prevedeva la tenuta dei mercati finanziari e una politica economica e monetaria di pieno supporto sia dal lato della domanda che dell'offerta.

Nello scenario soft le imprese italiane avrebbero perso il 12,7% dei propri ricavi nel 2020, per poi riprendersi nell'anno successivo, in cui si prevedeva un aumento dell'11,2% che comunque non avrebbe riportato i fatturati ai livelli del 2019 (-2,9%). Nel caso di durata prolungata dell'emergenza, la caduta dei ricavi nel 2020 sarebbe stata molto più significativa (-18,0%), con un gap alla fine del periodo di previsione ancora più ampio rispetto al 2019 (-4,3%).

Gli unici comparti a far registrare performance positive al termine del periodo di previsione sarebbero stati il chimico-farmaceutico (+7%) e, in misura minore,

l'elettrotecnica e informatica (+0,3%). Nello scenario soft anche il comparto agricolo sarebbe stato riportato su valori di fatturato superiori al 2019 (+0,8%).

Alcuni settori hanno beneficiato dell'emergenza e dei cambiamenti indotti dal virus e dal lockdown nelle abitudini e nelle preferenze di consumatori e imprese. In particolare, si è assistito ad una crescita molto significativa per il commercio online, in grande espansione soprattutto nel ramo del *food delivery* (esercizi commerciali chiusi, *smart working* e quarantene forzate hanno costretto le persone a condurre una vita molto più casalinga e gli effetti si sono visti immediatamente sugli acquisti[37]). Si sono registrati trend positivi anche per i settori maggiormente impattati all'interno delle catene del valore dell'emergenza sanitaria, come la fabbricazione di dispositivi per la respirazione artificiale (+16,8%), di vetro per laboratori, farmacie e ad uso igienico (+15%), di attrezzature e articoli di vestiario protettivi (+14,4%) e la produzione di tessuti non tessuti (+13,8%). Si stimano aumenti nel prossimo biennio anche per le specialità farmaceutiche (+ 13,5%) e per i canali della distribuzione alimentare caratterizzati da maggiore prossimità, come i supermercati, i discount e i minimarket (+12,3%).

[37] https://www.lastampa.it/economia/2020/03/19/news/coronavirus-ed-e-commerce-boom-delle-vendite-online-1.38613170.

### 1.4.1 Settori maggiormente colpiti dal Covid 19

Secondo il report Svimez (analisi e previsioni sul lockdown) [38], il Coronavirus ha determinato la più grave recessione economica dal dopoguerra ad oggi.

A seguito dell'emergenza, tra i settori maggiormente colpiti vi sono sicuramente le aziende che presentano un'elevata dipendenza dall'export e dalle catene di produzione globali, che hanno già cominciato a soffrire a partire da gennaio, quando il coronavirus ha cominciato a diffondersi in Cina. Inoltre, attraverso l'indagine svolta da Cerved, possiamo osservare che i settori principalmente impattati da questo blocco sono:

- il settore del turismo e dei trasporti[39]: in quanto la diffusione del virus ha determinato una notevole riduzione dei turisti da e verso l'Italia e più in generale l'Europa, a cui si aggiunge un significativo rallentamento dei servizi legati ai trasporti;
- il settore automobilistico[40]: la produzione in Italia si è completamente bloccata durante il periodo di lockdown e le vendite stanno scendendo in maniera esponenziale. Il comparto auto, infatti, è stato colpito dal Covid-19 fin dalla fase iniziale dell'epidemia – quando gli effetti sulla supply chain con origine in Cina hanno cominciato a trasmettersi a livello globale. Ma

[38] https://www.pmi.it/card/coronavirus-mappa-dellimpatto-economico-e-sociale-in-italia.
[39] https://www.eulerhermes.com/it_IT/media-news/news/Covid19-impatto-sulla-economia-italiana.html.
[40] https://www2.deloitte.com/it/it/blog/italy/2020/coronavirus---automotive---giorgio-barbieri.html.

oltre al blocco della produzione, il settore è stato colpito anche sul fronte della domanda. Molti consumatori, infatti, di fronte all'incertezza dei mesi a venire, hanno rimandato o annullato l'acquisto di una nuova auto;

- in parallelo al settore del turismo, il settore che è stato maggiormente colpito dall'emergenza Coronavirus è sicuramente quello dei viaggi dovuto dall'incidenza negativa del problema sanitario;
- altro settore colpito dal coronavirus è sicuramente quello della moda[41], infatti queste società devono sostenere alti costi principalmente a causa degli affitti, essendo i loro negozi posizionati nelle migliori vie di tutte le città più grandi. Confindustria Moda e diversi altri brand italiani hanno infatti chiesto la sospensione dei loro affitti stratosferici. Essendo tutti i loro negozi chiusi in quasi tutta Europa le entrate sono a zero e i costi sono altissimi;
- anche l'intrattenimento[42] ha subito rallentamenti che difficilmente potranno essere recuperati. Il business dell'audiovisivo è in prima fila dato che prodotti come film, serie tv e talvolta anche programmi televisivi, hanno dovuto interrompere le fasi di produzione.

Analizzando i settori maggiormente colpiti, possiamo vedere come la crisi da Covid-19 si è verificata particolarmente nei settori economici che favoriscono

[41] https://www.proiezionidiborsa.it/quali-settori-sono-i-piu-colpiti-dal-coronavirus/.
[42] https://metropolitanmagazine.it/settori-colpiti-crisi-coronavirus/.

l'assembramento e l'incontro tra le persone. Come già anticipato, per le stime dei settori maggiormente colpiti, sono stati considerati due scenari; lo scenario soft e lo scenario hard.

Le previsioni sull'impatto secondo lo scenario Covid-19 soft per i settori maggiormente colpiti sono riportate nella tabella che segue:

*Tabella 1. Previsioni di impatto economico del Covid-19 secondo lo scenario soft.*

| | 2019 | 2020/19 |
|---|---|---|
| ATTIVITA' DI PROIEZIONE CINEMATOGRAFICA | 510 | -65,0% |
| TRASPORTI AEREI DI PASSEGGERI | 1.744 | -50,8% |
| GESTIONE AEROPORTI | 3.378 | -46,7% |
| TRASPORTI PUBBLICI LOCALI | 6.686 | -44,2% |
| AGENZIE VIAGGI E TOUR OPERATOR | 9.288 | -43,8% |
| ALBERGHI | 12.519 | -42,9% |
| TAXI E NOLEGGIO AUTO CON CONDUCENTE | 512 | -40,0% |
| ORGANIZZAZIONE DI FIERE E CONVEGNI | 2.893 | -40,0% |
| STRUTTURE RICETTIVE EXTRA-ALBERGHIERE | 2.644 | -35,4% |
| RISTORAZIONE | 24.724 | -33,8% |

Fonte:https://know.cerved.com/imprese-mercati/limpatto-del-covid-19-sui-settori-il-cerved-industry-forecast-reloaded/
importi in milioni di euro

Le previsioni sull'impatto secondo lo scenario Covid-19 hard per i settori maggiormente colpiti sono invece:

*Tabella 2. Previsioni di impatto economico del Covid-19 secondo lo scenario hard.*

| | 2019 | 2020/19 |
|---|---|---|
| ATTIVITA' DI PROIEZIONE CINEMATOGRAFICA | 510 | -80,0% |
| TRASPORTI AEREI DI PASSEGGERI | 1.744 | -60,8% |
| GESTIONE AEROPORTI | 3.378 | -56,7% |
| AGENZIE VIAGGI E TOUR OPERATOR | 9.288 | -55,0% |
| ALBERGHI | 12.519 | -52,9% |
| TRASPORTI PUBBLICI LOCALI | 6.686 | -52,5% |
| ORGANIZZAZIONE DI FIERE E CONVEGNI | 2.893 | -50,4% |
| RISTORAZIONE | 24.724 | -50,3% |
| TAXI E NOLEGGIO AUTO CON CONDUCENTE | 512 | -50,0% |
| GESTIONE PARCHEGGI | 873 | -50,0% |

Fonte:https://know.cerved.com/imprese-mercati/limpatto-del-covid-19-sui-settori-il-cerved-industry-forecast-reloaded/
importi in milioni di euro.

Dal punto di vista settoriale, seppur in un contesto generalizzato di forte contrazione dei fatturati, gli impatti sono molto diversificati nell'economia. Nello scenario hard, gli effetti della crisi sono particolarmente severi per i comparti della logistica (-12,7%), dei servizi non finanziari (-8,4%) e dei mezzi di trasporto (-8,2%). Gli unici comparti a far registrare performance positive al termine del periodo di previsione sono il chimico-farmaceutico (+7%) e, in misura minore, l'elettrotecnica e informatica (+0,3%). Nello scenario soft anche il comparto agricolo si riporta su valori di fatturato superiori al 2019 (+0,8%). Analizzando i trend ad un maggiore livello di dettaglio, il settore più colpito risulta essere quello della proiezione cinematografica, che rischia di perdere il 65% nello scenario soft e addirittura l'80% nell'ipotesi di un prolungato ritorno alla normalità. La persistenza della situazione emergenziale porterà ad un forte ridimensionamento dei ricavi anche nel trasporto

aereo di passeggeri (-60,8%), con riflessi anche nella gestione degli aeroporti (-56,7%). In forte difficoltà anche il settore turistico, con cali previsti fino al 55% per agenzie viaggi e tour operator e al 52,9% per gli alberghi. Un altro settore per cui si stima una forte contrazione dei fatturati è quello della ristorazione, che potrebbe bruciare un terzo dei ricavi in caso di uno scenario soft e la metà dei ricavi in uno scenario hard.

# Capitolo 2.

# Il Disaster Management

## 2.1. Definizione di «Disaster Management»

Il Disaster Management è la disciplina che si occupa prevalentemente delle problematiche connesse all'attività di pianificazione e gestione delle emergenze di Protezione Civile attraverso una visione amministrativa e non tecnica specialistica[43].

Il Disaster Management ha origine negli USA, intorno agli anni '50. Così come è stato per secoli con il latino, oggi la lingua inglese per la sua capacità di sintesi, viene comunemente utilizzata per definire termini altrimenti troppo lunghi. È il caso di «Disaster Management» che potrebbe essere, infelicemente, tradotto nella nostra lingua come «disciplina che si occupa degli aspetti connessi alla pianificazione e gestione delle grandi emergenze»[44]. È stato definito «Protezione Civile» tutto ciò che viene predisposto e configurato per prevedere, prevenire o affrontare eventi eccezionali che colpiscono il territorio e la comunità sociale[45]:

---

[43]Associazione nazionale disaster management, *Il Disaster Manager Un (Per)Corso per la formazione di presidi di professionalità.*

[44] Santoianni F, *Protezione civile, disaster management, emergenza e soccorso: pianificazione e gestione*, 2007.

[45] Moiraghi M, *PROTEZIONE CIVILE gestione della normalità e dell'emergenza,* 2004.

- la previsione consiste nelle attività dirette allo studio ed alla determinazione delle cause dei fenomeni calamitosi, alla identificazione dei rischi, ed alla individuazione delle zone del territorio soggette ai rischi stessi;
- la prevenzione consiste nelle attività volte ad evitare o ridurre al minimo la possibilità che si verifichino danni conseguenti agli eventi calamitosi;
- affrontare l'evento significa aver organizzato le strutture e le risposte appropriate, nonché, aver predisposto le procedure necessarie per una corretta reazione alle situazioni verificatesi.

Di particolare interesse nel Disaster Management è la redazione degli «scenari» che prefigurano quello che, verosimilmente, può succedere all'insorgere del disastro; per valutarne gli effetti sui manufatti. si utilizzano discipline «deterministiche» (quali la sismologia, la geologia, l'idrogeologia, l'ingegneria, ecc.). Più complessa è la redazione di scenari riguardanti il collasso di sistemi organizzativi. Per la redazione di questi ultimi ci si basa su sistemi quali la «Tecnica di Delfi», adattata per i disastri da Howard Linstone, che consiste, sostanzialmente, nel sottoporre, a più riprese, ad esperti ed amministratori, scenari che vengono, così, progressivamente perfezionati e, quindi, sottoposti ad un successivo esame. Per la redazione dei piani e la gestione dell'emergenza il Disaster Management – oltre che delle metodologie di tattica e strategia militare – si serve di una disciplina finalizzata ad analizzare e ottimizzare le procedure da attuare in una situazione di incertezza: la Ricerca Operativa (Operations Research), nata nel 1940 da un

comitato di militari, medici, fisici, matematici, coordinato dal futuro Premio Nobel Patrick Blackett, per conto della Royal Air Force[46].

### 2.1.1 Disaster Manager

Il Disaster Manager è il professionista che fornisce il supporto alle decisioni per la gestione per la gestione delle attività di previsione, prevenzione, risposta e superamento delle emergenze di protezione civile. La norma UNI 11656:2016 per la prima volta, in Italia e a livello internazionale, stabilisce i requisiti di competenza, abilità e conoscenza, necessari affinché il Disaster Manager possa vedere riconosciuta la propria professione da organizzazioni di terza parte, come stabilito dalla legge 4/2013[47].

La definizione di Disaster Manager secondo la norma UNI 11656:2016 è «Professionista della protezione civile in possesso delle conoscenze, abilità e competenze nel campo della previsione e della prevenzione dei rischi e della preparazione e della risposta alle emergenze, tali da fornire supporto alle decisioni per la gestione delle attività connesse alla previsione, alla prevenzione, alla gestione e al superamento delle conseguenze derivanti dalle catastrofi naturali o causate

[46] Santoianni F., *Piani di protezione civile*, Newton N°6, 2000.
[47] https://www.uni.com/index.php?option=com_content&view=article&id=5623%3Adisaster-manager-professionista-della-protezione-civile-ora-c-e-la-norma-uni&catid=171&Itemid=2612#.

dall'uomo, in funzione del grado di complessità dell'evento catastrofico e dell'Organizzazione per la quale presta la sua opera»[48].

Le attività del Disaster Manager si svolgono in tre momenti: prima, durante e dopo l'evento[49]:

- prima dell'evento:
    - pianificazione;
    - verifica delle procedure;
    - formazione degli operatori;
    - preparazione delle strutture e del materiale.

  In questa fase, il Disaster Manager deve esprimere capacità di analisi dei rischi, capacità di ipotizzare scenari e di determinarne soluzioni efficaci, capacità divulgative e didattiche e capacità di organizzazione pratica.
- durante l'evento:
    - attivazione della risposta organizzata;
    - coordinamento delle operazioni;
    - analisi e soluzione dei problemi;
    - comunicazione con i collaboratori, gli utenti ed i media.

  Le doti che devono emergere durante l'evento sono leadership, flessibilità (per adottare la risposta alla situazione contingente), capacità di analisi e di

[48] Norma UNI 11656:2016, *Attività professionali non regolamentate - Professionista della Protezione Civile (Disaster Manager) - Requisiti di conoscenza, abilità e competenza*, 2016.
[49] Sharma, *Disaster Management, second edition*, 2010.

sintesi delle informazioni ricevute, capacità di dare soluzioni rapide partendo da dati molto limitati e notevole resistenza fisica ed emotiva.

- dopo l'evento:
    - valutazione dei rischi;
    - correzione delle anomalie;
    - depriefing con i collaboratori.

  Nell'ultima fase, ossia dopo l'evento, il Disaster Manager dovrà dimostrare capacità nel gestire le dinamiche psicologiche di gruppo e capacità di autovalutazione ed autocritica.

La specializzazione del Disaster Manager consiste quindi nella conoscenza delle discipline connesse alle attività di pianificazione di gestione dell'emergenza, alla gestione delle risorse umane e dei materiali, all'analisi e gestione delle politiche di Protezione Civile e all'attività di ricerca e sviluppo[50]. In altre parole, la specializzazione del Disaster Manager è caratterizzata dalla capacità di coordinare più discipline per il perseguimento di obiettivi di progetto, che possono essere da un lato legati alle attività di pianificazione o di gestione delle politiche, oppure, dall'altro, legati a situazioni dinamiche, come la gestione delle emergenze.

[50] http://www.cngeologi.it/wp-content/uploads/2017/06/Progetto-generale-2017.pdf.

### 2.1.2 Il Disaster Manager in Italia

In Italia le prime figure di Disaster Manager sono state formate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Protezione Civile a partire dal 1995/96. La modifica del titolo V della Costituzione ha comportato il trasferimento di numerose competenze, tra cui l'attività di formazione, dallo Stato agli Enti territoriali. In occasione del Convegno Nazionale dei Disaster Manager, svoltosi a Capodimonte (VT) nel mese di ottobre 2002, si proposero nuove idee utili per la valorizzazione professionale della figura. Furono, allora, posti gli obiettivi per il conseguimento dell'aggiornamento professionale dei Disaster Manager cercando un punto di riferimento attraverso la pratica associativa[51]. Dal marzo 2007 l'ASSODIMA (associazione Disaster Manager) si è data nuovi obiettivi e strategie ed è in continua crescita attraverso le molte adesioni che pervengono da tutt'Italia. L'ambizione non è solo quella di confermarsi e potenziarsi come il punto di riferimento dei Disaster Manager (Emergency Manager) impegnati fattivamente nella Protezione Civile, ma anche quella di rappresentare l'ambiente intellettuale che accolga i dibattiti tecnico-scientifici sulle diverse aree problematiche, nonché proposte e percorsi formativi[52].

L'articolazione e lo sviluppo della professione dipendono in via principale dalla tipologia di organizzazione per la quale il Disaster Manager presta la sua opera e

[51] http://www.associazionenazionaledisastermanager.it/1/chi_siamo_263160.html.
[52] https://eragenovaprotezionecivile.weebly.com/associazione-nazionale-disaster-maneger.html

dalla complessità di gestione degli eventi catastrofici. Pertanto, in relazione ai compiti e alla responsabilità, sono individuati in ordine crescente i seguenti livelli professionali[53]:

- Disaster Manager di I livello;
- Disaster Manager di II livello;
- Disaster Manager di III livello.

I compiti del Disaster Manager di I livello sono:

- contribuire all'attività manageriale e di coordinamento per l'applicazione delle conoscenze in materia di previsione, in coerenza con la normativa applicabile;
- assicurare la gestione di una specifica funzione dell'organizzazione nell'ambito dell'attività di previsione;
- partecipare alla programmazione, con ruolo manageriale e di coordinamento, delle opere strutturali di prevenzione finalizzate alla riduzione e mitigazione dei rischi, sulla base dei progetti e dei pareri dei tecnici professionisti competenti;
- contribuire all'attività manageriale e di coordinamento per la realizzazione di piani di protezione civile;

[53] Cepas, *SCHEMA DI CERTIFICAZIONE PER DISASTER MANAGER I, II e III livello*.

- gestire specifiche attività connesse alla preparazione, gestione e valutazione di esercitazioni di protezione civile;
- coordinare, dal punto di vista manageriale, specifiche funzioni nell'ambito di emergenze di protezione civile;
- curare le attività propedeutiche alle dichiarazioni di stato di emergenza;
- partecipare alle attività necessarie a rimuovere gli ostacoli al ripristino delle condizioni di normalità.

I compiti del Disaster Manager di II livello sono:

- garantire l'attività manageriale e di coordinamento per l'applicazione delle conoscenze in materia di previsione in coerenza con la normativa applicabile;
- coordinare la gestione di una o più funzioni dell'organizzazione nell'ambito dell'attività di previsione dei rischi;
- sovrintendere alla programmazione, con ruolo manageriale e di coordinamento, delle opere strutturali di prevenzione finalizzate alla riduzione e mitigazione dei rischi, sulla base dei progetti e dei pareri dei tecnici professionisti competenti;
- coordinare la realizzazione di piani di protezione civile;
- sovrintendere alla preparazione, gestione e valutazione di esercitazioni di protezione civile;

- presidiare, dal punto di vista manageriale, specifiche funzioni nell'ambito di emergenze di protezione civile;
- sovrintendere alle attività propedeutiche alle dichiarazioni di stato di emergenza;
- sovrintendere alle attività necessarie a rimuovere gli ostacoli al ripristino delle condizioni di normalità.

I compiti del Disaster Manager di III livello sono:

- governare l'attività manageriale e di coordinamento per l'applicazione delle conoscenze in materia di previsione, in coerenza con la normativa applicabile;
- indirizzare la gestione dell'organizzazione nell'ambito dell'attività di previsione;
- sovrintendere alla programmazione, con ruolo manageriale e di coordinamento, delle opere strutturali di prevenzione finalizzate alla riduzione e mitigazione dei rischi, sulla base dei progetti e dei pareri dei tecnici professionisti competenti;
- dirigere la realizzazione di piani di protezione civile;
- fornire direttive per la preparazione, gestione e valutazione di esercitazioni di protezione civile;

- governare dal punto di vista manageriale, specifiche funzioni nell'ambito di emergenze di protezione civile;
- delineare strategie per le attività propedeutiche alle dichiarazioni di stato di emergenza;
- fornire direttive per le attività necessarie a rimuovere gli ostacoli al ripristino delle condizioni di normalità

## 2.2 Il ciclo di gestione delle catastrofi

La gestione delle catastrofi mira a ridurre, o evitare, le potenziali perdite dovute ai pericoli, a garantire un'assistenza tempestiva e adeguata alle vittime di catastrofi e a ottenere un ripristino rapido ed efficace. Il ciclo di gestione dei disastri illustra il processo in corso mediante il quale i governi, le imprese e la società civile pianificano e riducono l'impatto dei disastri, reagiscono durante e immediatamente dopo un disastro e adottano misure per recuperare dopo che si è verificato un disastro. Azioni appropriate in tutti i punti del ciclo portano a una maggiore preparazione, migliori allarmi, ridotta vulnerabilità o prevenzione dei disastri durante la successiva iterazione del ciclo. Il ciclo completo di gestione dei disastri include la definizione di politiche e piani pubblici che modificano le cause dei disastri o mitigano i loro effetti su persone, proprietà e infrastrutture[54].

[54] https://www.gdrc.org/uem/disasters/1-dm_cycle.html.

Esistono diversi modelli per il ciclo di gestione delle catastrofi, ma generalmente seguono lo stesso approccio graduale[55]. Il fattore importante è che il formato dovrebbe indicare che il disastro e la sua gestione sono un continuum di attività interconnesse; è non una serie di eventi che iniziano e finiscono con ogni disastro. Le 7 fasi del ciclo di gestione base sono[56]:

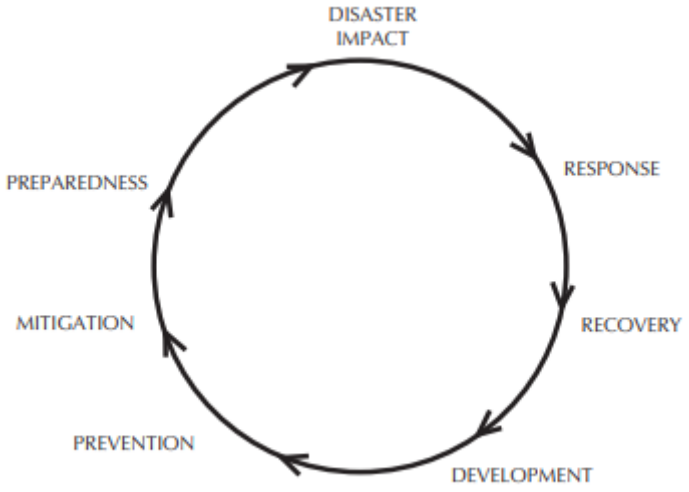
1. prevenzione: la fase di " preparazione " si verifica prima che si verifichi un disastro. Sono attività volte a cercare di prevenire il verificarsi di un disastro e / o impedire che un tale evento abbia effetti dannosi su comunità o installazioni chiave;
2. mitigazione: attività volte a cercare di mitigare l'impatto di un disastro, assumendo la forma di programmi specifici destinati a ridurre gli effetti del disastro su una nazione o comunità. Il termine mitigazione più in generale implica che, sebbene sia possibile prevenire alcuni effetti catastrofici, altri invece persistono e possono essere modificati o ridotti a la sola condizione che vengano prese le misure appropriate;
3. preparazione: la fase di preparazione generalmente comprende le misure che consentono governi, organizzazioni, comunità e individui a rispondere rapidamente ed efficacemente alle situazioni di disastro;

[55] https://higuide.elrha.org/humanitarian-parameters/disaster-management-cycle/.
[56] W.Nick Carter, Disaster Management A Disaster Manager's Handbook, Asian Development Bank 2008 Cap.5.

4. disastro: fa riferimento ad un evento che causa danni significativi a persone, proprietà e infrastrutture. Tuttavia in un disastro, in termini di gestione, l'impatto può variare tra i diversi tipi di disastro;
5. risposta: le misure di risposta sono generalmente quelle che vengono prese immediatamente prima e dopo l'impatto del disastro. Tali misure sono principalmente dirette al salvataggio della vita e alla protezione della proprietà. Le misure tipiche includono: rilievo e valutazione, evacuazione, attivazione del sistema anti-catastrofe, piani di attuazione, attività per fornire cibo di emergenza, alloggio, assistenza medica, ecc. Il segmento viene talvolta chiamato risposta di emergenza per indicare che si applica a un periodo abbastanza breve;
6. recupero: attività volte a cercare di riportare le comunità alla vita normale, come lo sviluppo dei mezzi di sussistenza o l'istruzione formale. Le attività di recupero possono iniziare quando il disastro si è stabilizzato e la popolazione colpita ha accesso a cibo e acqua e a qualche forma di rifugio di transizione. Il processo può durare molto a lungo, impiegando 5-10 anni o anche più;
7. ricostruzione: La sua inclusione nel ciclo del disastro è inteso a garantire che i risultati del disastro si riflettano efficacemente in futuro non creando ulteriori problemi di catastrofi simili.

Il formato di base del ciclo di gestione delle catastrofi pertanto può essere presentato nel modo seguente:

*Figura 1: formato di base del ciclo di gestione dei disastri.*




Fonte: W.Nick Carter, Disaster Management A Disaster Manager's Handbook, Asian Development Bank 2008 pp 50.

## 2.3 Il Risk Management

Ogni azienda, in qualsiasi settore essa operi, deve verificarsi in termini di «risk management», secondo, cioè, quella tecnica di gestione dei rischi d'impresa che tende a salvaguardare, attraverso l'uso di strumenti di varia natura e nelle migliori condizioni di costo, il patrimonio dell'impresa contro le perdite che possono

colpirla nell'esercizio della propria attività[57]. La norma UNI11230:2007 definisce il risk management o processo di gestione del rischio come "l'insieme di attività, metodologie e risorse coordinate per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione con riferimento ai rischi"[58]. La funzione del risk management è quella di proteggere e incrementare il valore di una azienda a vantaggio dei suoi stakeholder, sostenendone gli obiettivi attraverso la predisposizione di un quadro metodologico che consente uno svolgimento coerente e controllato di ogni futura attività, il miglioramento del processo decisionale, la pianificazione e la creazione di priorità attraverso una comprensione esauriente e strutturata dell'attività stessa. Il risk management contribuisce, inoltre, a un utilizzo e a un'allocazione più efficace del capitale e delle risorse all'interno dell'organizzazione, alla protezione del patrimonio, dell'immagine aziendale, del know how dell'organizzazione e dei key people, nonché alla ottimizzazione dell'efficienza operativa[59].

Se prendiamo come standard di riferimento l'ISO31000 ("Risk Management. Principles and Guidelines", 2009), possiamo osservare come vengano individuate quattro fasi primarie del processo di risk management[60]:

1. identificazione: misura l'esposizione di un'organizzazione all'incertezza. Richiede metodo per garantire un'individuazione esaustiva dei rischi;

[57] Lucca L, *Il risk management: politiche, strategie e azioni a difesa della vulnerabilità dell'azienda,* 2000.
[58] Norma UNI, *Gestione del rischio – Vocabolario*, 11230:2007, 2007.
[59] https://anra.it/it/it/article/1903/cos-e-il-risk-management.
[60] http://plmlab.it/project-and-risk/principi/.

2. valutazione: Confronto fra la stima del rischio e i criteri definiti dall'organizzazione con l'obiettivo di definire la rilevanza dei rischi per l'organizzazione e per l'accettazione o meno di ogni rischio specifico;
3. trattamento: Processo di selezione ed attuazione di misure (controllo, mitigazione, eliminazione, trasferimento, finanziamento, ecc.) che modificano il rischio nelle sue componenti caratteristiche;
4. controllo delle procedure attuate.

### 2.3.1 Identificazione dei rischi

Il rischio è definito come la probabilità di incontrare un pericolo o subire un danno o una perdita. In relazione al disastro, il rischio è stato più specificamente descritto come probabilità che si verifichi un disastro, utilizzando termini relativi come ad alto rischio, rischio medio e rischio basso per indicare il grado di probabilità. La valutazione del rischio include una valutazione di tutti gli elementi che sono rilevanti per una comprensione dei pericoli esistenti e il loro effetto su un ambiente specifico[61]. Identificare un rischio significa individuare le fonti di aleatorietà cioè quegli eventi che possono comportare impatti economici, finanziari e/o patrimoniali all'azienda. Nella fase dell'individuazione del rischio vengono inizialmente classificati tutti i rischi, individualmente e per area di rischio, dandone anche una

[61] W.Nick Carter, *Disaster Management A Disaster Manager's Handbook,* Asian Development Bank 2008 pp. 324

descrizione qualitativa. Per attuare al meglio tale tecnica, l'azienda deve saper inquadrare i propri rischi distinguendoli innanzitutto tra[62]:

- rischi speculativi che possono essere classificati a loro volta in:
    - rischi di gestione (distinguibili in rischi di mercato, rischi finanziari e rischi di produzione);
    - rischi politici;
    - rischi di innovazione.
- rischi puri: che si posso invece individuare come:
    - rischi che causano danni materiali ai beni di proprietà;
    - rischi di responsabilità civile;
    - danni alla proprietà altrui che si ripercuotono sull'impresa stessa;
    - morte/invalidità/malattia dei dipendenti.

Sui rischi puri deve svolgersi successivamente un'analisi per evidenziare a quali di questi la propria azienda sia particolarmente soggetta in considerazione sia della statistica degli eventi accaduti sia della probabilità di rischio. I rischi puri possono essere distinti inoltre in:

- rischi sul patrimonio, a loro volta distinguibili in danni diretti alle proprietà (fabbricanti, impianti, merci) dovuti a incendio, scoppio, esplosione, eventi

[62] Lucca L, Il risk management: politiche, strategie e azioni a difesa della vulnerabilità dell'azienda, 2000.

atmosferici e catastrofali e/o danni indiretti da interruzione attività e danno durante i montaggi;

- responsabilità, che può intendersi come responsabilità civile verso cose/persone terzi, responsabilità civile per difetti prodotto, campagne di richiamo, responsabilità professionali di progettazione e/o mancata corrispondenza dei prodotti forni
- rischi ecologici, ossia intesi come tutela ambiente, emissioni in atmosfera e/o inquinamento acqua/terreno;
- rischi legati al credito, ossia rischio finanziario, insolvenza pagamenti e/o fallimento debitori;
- sicurezza sul posto di lavoro, antinfortunistica antintrusione, spionaggio industriale ecc.

Considerando quindi uno scenario così complesso, trattare i rischi solo trasferendoli tramite la stipulazione di polizze alle compagnie di assicurazione può risultare una metodologia non completamente efficace. L'obiettivo della fase di identificazione è quello di individuare tutti i rischi possibili che gravano, a seconda delle circostanze su una determinata azienda, su un progetto o su una data attività[63].

[63] Floreani A, *Enterprise Risk Management, i rischi aziendali e il processo di risk management*, 2004.

La norma di riferimento, ovvero la *UNI31010:2019*, all'allegato B, descrive le tecniche di identificazione e valutazione dei rischi. Tra le più utilizzate vi sono[64]:

- analisi dell'esperienza passata. Quest'ultima è fondamentale per identificare le principali tipologie di rischi aziendali. Essa si può basare sia sull'esperienza personale dei soggetti presenti in azienda sia sugli archivi appositamente predisposti e volti a registrare gli eventi utili a tale scopo. Un limite di tale analisi si può riscontrare nell'identificazione di rischi che possono essere presenti, ma che non si sono ancora mai verificati[65];
- checklists: sono elenchi di pericoli, rischi o errori di controllo che sono stati sviluppati di solito per esperienza, a seguito di una precedente valutazione del rischio o in seguito a fallimenti passati. Sono utilizzabili anche da non esperti in quanto pre-compilate e create per contesti analoghi a quello da analizzare[66];
- brainstorming: consiste nello stimolare e incoraggiare la conversazione a flusso libero tra un gruppo di persone competenti per identificare potenziali modalità di fallimento e pericoli associati, rischi, criteri per le decisioni e / o opzioni per il trattamento. Il termine "brainstorming" è spesso usato per

[64] Norma UNI CEI EN IEC 31010:2019, *Gestione del rischio - Tecniche di valutazione del rischio*, 2019.
[65] Floreani A, *Enterprise Risk Management, i rischi aziendali e il processo di risk management*, 2004 pp 112.
[66] https://www.riskmanagement360.it/risk-analysis/gestione-del-rischio-tutto-quello-che-bisogna-sapere/.

indicare qualsiasi tipo di discussione di gruppo. Tuttavia, il vero brainstorming comporta tecniche particolari per cercare di garantire che l'immaginazione delle persone sia innescata dai pensieri e dichiarazioni di altri nel gruppo. Il brainstorming può essere formale o informale. Il brainstorming formale è più strutturato con i partecipanti che si sono preparati in anticipo e la sessione ha uno scopo e un risultato definito con mezzi per valutare le idee. Il brainstorming informale è meno strutturato[67];

- interviste strutturate o semi strutturate: in un'intervista strutturata, ai singoli intervistati viene posta una serie di domande che incoraggiano l'intervistato a vedere una situazione da una diversa prospettiva e quindi identificare i rischi da quella prospettiva. Le domande dovrebbero essere a risposta aperta, semplici e preferibilmente riguardare solo un determinato tema[68];
- metodo Delphi: lo standard lo suggerisce fortemente per la fase di identificazione dei rischi in quanto questa tecnica è tesa ad ottenere un consenso affidabile da un gruppo di esperti, è può essere applicata in qualsiasi stadio del processo di risk management. La sua caratteristica principale è che gli esperti esprimono la loro opinione individualmente e in maniera anonima, avendo però contemporaneamente visione anche delle

[67] Wright A. C., *Manuale di business continuity e crisis management La gestione dei rischi informatici e la continuità operativa*, 2020.
[68] https://www.riskmanagement360.it/risk-analysis/gestione-del-rischio-tutto-quello-che-bisogna-sapere/.

opinioni degli altri esperti. Per la tecnica Delphi ci si avvale di un gruppo di esperti selezionati che rispondono a una serie di questionari. Le domande sono solitamente formulate come ipotesi su cui i membri esprimono il loro giudizio in un periodo di tempo prestabilito e in almeno 2 round. Ciascun round è seguito dal feedback sul precedente round di risposte fornite[69].

È evidente come le tecniche indicate consentono approcci differenti per identificare, analizzare e poi ponderare i rischi. Il risk manager, dovrà, in relazione a obiettivi, risorse, skills a disposizione, tempistiche, struttura dell'organizzazione, scegliere quello più idoneo e più performante.

### 2.3.2 Analisi dei rischi

L'analisi dei rischi è la fase centrale del processo di risk management, nel quale si evidenziano le vulnerabilità dell'azienda, le minacce e le probabilità che si concretizzino stimando il possibile danno atteso. L'analisi dei rischi può essere condotta in maniera informale o formale, individuale, collettiva o corporativa; spesso assume anche un carattere strategico[70]. Ad ogni modo, il primo passo di un processo che può essere articolato e laborioso, consiste in un'indagine preliminare. Ciò vuol dire che si rende necessario anzitutto delimitare l'ambito d'azione, individuando quali e quante variabili vadano effettivamente prese in

[69] Wright A. C., *Manuale di business continuity e crisis management La gestione dei rischi informatici e la continuità operativa*, 2020.
[70] https://www.inside.agency/risk-analysis-cosa-e-cosa-serve/.

considerazione. Esse possono essere tanto 'interne' (legate, ad esempio, ad alcune caratteristiche dell'azienda o di alcuni comparti della stessa) quanto 'esterne' (mutamento degli assetti di mercato, modifica, abrogazione o revisione delle leggi in vigore, accrescimento della concorrenza e così via). Per le stime del rischio, possono essere utilizzate tre tipologie di tecniche[71]:

- qualitative;
- semiquantitative;
- quantitative.

Nello specifico, un'analisi qualitativa prospetta le probabilità che il rischio (che in tal caso viene etichettato come 'basso', 'medio' o 'alto') si concretizzi.

L'analisi semiquantitativa assegna alle categorie individuate tramite l'analisi qualitativa dei numeri (che non rappresentano però in senso stretto una quantificazione degli effetti economici o delle probabilità) e il punto di vista quantitativo, invece, si concentra sulla portata – in genere espressa in termini economici e finanziari – dei danni che possono scaturire dall'accettazione di un fattore di rischio. In genere, le valutazioni di questo tipo vengono effettuate solo dopo quelle di tipo qualitativo (a causa dei maggiori costi per l'analisi di tipo quantitativo).

[71] Floreani A, *Enterprise Risk Management, i rischi aziendali e il processo di risk management*, 2004 pp 121.

### 2.3.3 Valutazione dei rischi

La valutazione del rischio è il processo complessivo di identificazione del rischio, analisi del rischio e accertamento (in senso stretto) del rischio. I rischi possono essere valutati a livello di organizzazione, di dipartimento, per singoli progetti, per attività individuali o per rischi specifici. Differenti strumenti e tecniche possono essere appropriate in contesti diversi. La valutazione del rischio fornisce una comprensione dei rischi, delle loro cause, delle conseguenze e connesse probabilità[72]. Ciò costituisce l'input a decisioni del tipo:

- se l'attività deve essere intrapresa, o no;
- come massimizzare le opportunità;
- se i rischi devono essere trattati;
- scegliere tra opzioni con rischi differenti;
- mettere in priorità le opzioni di trattamento dei rischi;
- selezionare le strategie più appropriate per il trattamento dei rischi, che possono essere ridotti a un livello tollerabile.

Per effettuare una adeguata valutazione dei rischi, le aziende operano una analisi costi– benefici, individuando un livello critico oltre il quale è necessario una azione di mitigazione per far sì che il rischio sia «accettabile».

[72] Norma *IEC 31010, Ed. 1.0- tecniche di valutazione del rischio* a supporto della ISO31000.

## 2.4 Disaster management: strategie aziendali pre-catastrofe

La prima fase della gestione della crisi prende il nome di "Research" e riguarda l'analisi dell'ambiente interno e esterno all'azienda. Durante questo momento si cerca di individuare eventuali limiti, mancanze, rumori o qualunque tipo di vulnerabilità che possano rappresentare un rischio per l'integrità del business. Sulla base della ricerca e del monitoraggio messi in atto si procede all'elaborazione di un piano di gestione di crisi e alla realizzazione di pratiche di esercitazione e di simulazione di crisi[73]. Tra le attività di preparazione e prevenzione deve esserci anche «la ricerca di nuovi tipi di crisi, imprevedibili, inimmaginabili, impensabili, che permettano di superare i limiti delle tradizionali categorie, inadatte, per definizione, alla crisi che sopraggiungerà[74]». L'obiettivo del management in questa fase è quindi quello di andare a predisporre tracce di intervento o contromisure nel caso in cui si verifichino catastrofi attraverso due strumenti[75]:

1. il Comitato di Gestone delle Emergenze: a cui spetta il concepimento e l'attuazione di misure che, fronteggiando la situazione di crisi, siano atte a limitare i danni. Risulta quindi rilevante sia la composizione del comitato in modo da riprodurre una varietà di competenze (tecniche, legali, finanziarie, comunicazionali, commerciali ecc.) idonee alle circostanze da affrontare;

[73] https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/crisis-management/.
[74] Crocq, Huberson e Huberson, *Gestire le grandi crisi: sanitarie, ecologiche, politiche e aziendali*, 2011.
[75] A. Gilerdoni, *il crisis management,* 1994.

sia il disegno della sua struttura; sia lo sviluppo della sua coesione; sia, infine lo studio dei suoi rapporti tra il comitato e il resto dell'organizzazione;

2. il Piano di Emergenza. I piani di Emergenza sono invece il prodotto dell'attività di analisi, prevenzione e preparazione svolta dal Comitato di Gestione con l'obiettivo di fornire, per ogni tipologia di crisi, metodologie in grado di minimizzare i danni, di consentire il ripristino dello *status quo ante* e la completa e possibilmente totale ripresa delle attività aziendali. Essi devono pertanto:
    - fornire sequenze comportamentali alternative;
    - indicare i canali di comunicazione da attivare, sia all'interno dell'organizzazione, sia all'esterno;
    - suggerire le risorse, umane e materiali, su cui fondare il ripristino del normale svolgimento dell'attività;
    - mappare i soggetti interni ed esterni più rilevanti per meglio fronteggiare la crisi;
    - assegnare compiti specifici e responsabilità per la gestione dell'emergenza.

Poiché sono destinati a personale che, con ogni probabilità, non ha competenze di *crisis management*, i piani devono essere chiari, flessibili, di facile lettura e di pronta attuazione.

## 2.5 Disaster management: strategie aziendali di emergenza

La seconda fase, che prende il nome di "Response" riguarda la reazione dell'azienda a una crisi imminente o in corso sulla base delle linee guida stabilite in fase di preparazione e la possibilità di rimedio a incidenti inaspettati e a svariati scenari di crisi che possono presentarsi[76]. Non esistono regole certe da applicare; l'azienda deve però affrontare direttamente l'effetto negativo tenendo presente che la risposta che l'organizzazione saprà dare in questa circostanza avrà delle conseguenze cruciali sulla sua reputazione futura. Al sorgere dell'emergenza, il Comitato di gestione della crisi deve prontamente intervenire e pensare soprattutto alla salvaguardia delle persone. L'ideale in questi casi sarebbe che alcune decisioni drastiche siano considerate in anticipo, in maniera tale che vengano prese immediatamente senza bisogno che vi siano studi e analisi che stabiliscano se ne valga o meno la pena.[77]

L'obiettivo in questa fase sarà quello di ridurre i danni in prospettiva di breve e lungo termine, evitando che i fatti in questione ledano rapporti di cruciale importanza per l'organizzazione, e anzi, far sì che la situazione inizialmente negativa porti a un miglioramento dei rapporti con i pubblici cruciali. In situazioni di emergenza occorre[78]:

---

[76] https://www.selligent.com/it/blogs/pillole-di-marketing/crisis-management-cos-e-e-come-funziona.
[77] Wright A., *Manuale di business continuity e crisis management*, 2020.
[78] https://www.cegos.it/news-ed-eventi/crisis-management-linee-guida.

- essere sinceri: nascondere i problemi rischia di rendere la persona colpevole agli occhi di tutti;
- pensare al peggio: immaginare lo scenario peggiore e non lasciare nulla al caso, curando ogni minimo dettaglio;
- cambiare il modo di approcciarsi al problema: ipotizzare cosa potrebbe accadere se si fosse costretti a cambiare persone e processi;
- aiutare il team ad individuare gli errori commessi per non ripeterli più;
- interagire con il mondo circostante;
- definire una politica di comunicazione proattiva, puntuale e chiara nei confronti degli attori della crisi;
- comunicare all'esterno i provvedimenti in atto per assicurarsi che il problema sia identificato e che siano state prese delle decisioni.

## 2.6 Disaster management: strategie aziendali post-catastrofe

La terza ed ultima fase, che prende il nome di "Recovery" riguarda tutte le azioni volte a ripristinare lo *status quo antes*, a minimizzare e a riparare eventuali danni provocati all'azienda e a tutti i soggetti coinvolti (con eventuali risarcimenti)[79]. Gestire il dopo crisi significa realizzare delle valutazioni a posteriori sui risultati conseguiti e sull'efficienza dei piani di intervento e di comunicazione attivati

[79] https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/crisis-management/#come_prevenire_le_crisi_aziendali.

durante la gestione. È la fase in cui, attraverso la capitalizzazione e la condivisione dell'esperienza vissuta, si realizza l'apprendimento. Quest'ultima fase si riconnette alla prima, dal momento che le valutazioni sulla gestione condotta possono comportare cambiamenti e adeguamenti nelle modalità con cui le situazioni critiche vengono previste e nel modo in cui viene programmata la loro gestione[80]. La metodologia da seguire nella fase post-crisi viene chiamata turnaround-management ovvero "gestione di riposizionamento". La strategia di riposizionamento è composta da 5 fasi[81]:

1. fase di valutazione dell'impatto: si può citare la perdita di fette di mercato, l'introduzione di prodotti e processi innovativi da parte dei competitors, ecc.;
2. fase di recupero (recovery): comporta l'erogazione di misure urgenti e straordinarie, determinate con una pianificazione di breve periodo, finalizzate al recupero dell'operatività minima e la prioritaria protezione degli "assets" dell'organizzazione, cercando di stabilizzare nuovamente la reputazione dell'azienda;
3. fase di ristrutturazione: inizia con l'analisi dei risultati conseguiti con la fase di recupero. Le decisioni chiave sul futuro dell'organizzazione (come per esempio la cessione o la prosecuzione delle attività) sono da prendere

[80] Invernizzi E., Romenti S., *Relazioni pubbliche e corporate communication*, 2012.
[81] http://www.synectix.it/gestione-della-crisi-aziendale/come-gestire-la-fase-post-crisi-aziendale/.

durante questa fase. La ristrutturazione procede con una nuova pianificazione aziendale tanto strategica quanto operativa;

4. fase di stabilizzazione "stabilization": comporta il superamento della crisi e la piena esecuzione di quanto pianificato attraverso il costante monitoraggio della gestione. Conseguito il risultato di stabilizzazione del cambiamento, di solito si abbandona il ricorso al Temporary management (o management temporaneo, qualora sia stato attivato) rimettendo i poteri ad un nuovo organo amministrativo;
5. fase di rivitalizzazione "revitalization": comporta l'avvio di un nuovo ciclo espansivo dell'organizzazione. Questo nuovo ciclo è costituito da una pianificazione di lungo periodo affidata al nuovo management, assistito da un'attività consulenziale.

Nella fase successiva alla crisi, l'azienda può, oltre che subirne gli effetti negativi, sfruttare le opportunità che essa offre. Sarà, però, l'atteggiamento dell'organizzazione durante la valutazione delle conseguenze post evento critico, a decretarne il loro sfruttamento. Alcuni esempi delle opportunità sfruttabili in occasione di una crisi sono:

- la creazione di importanti relazioni con nuovi soggetti economici;
- il consolidamento delle relazioni tra i soggetti interni all'azienda e il rapporto tra questi e il mondo esterno;

- lo smascheramento di un soggetto che non meritava la fiducia dell'organizzazione;
- l'identificazione di forti personalità all'interno dell'organizzazione;
- la scoperta di nuove potenzialità nella catena di distribuzione, a seguito dei cambiamenti apportati;
- l'identificazione delle parti che causavano sprechi all'interno dell'azienda;
- il riconoscimento di alcuni difetti del prodotto di cui non ci si era accorti in precedenza.

# Capitolo 3.

# Strategie di sviluppo e riorganizzazione post COVID per le PMI

## 3.1 Covid-19 e impatto sulla continuità aziendale

Il concetto di continuità aziendale viene richiamato dall'articolo 2423-bis del codice civile e dal principio contabile OIC11 ai paragrafi 21-24. L'articolo 2423-bis stabilisce, con riferimento al bilancio, che "…la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività"[82]. Altresì i principi contabili stabiliscono che: "la direzione aziendale deve effettuare una valutazione prospettica della capacità dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro, relativo a un periodo di almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio*"*[83]. L'emergenza sanitaria da Covid-19 impone di approfondire come tale principio debba essere interpretato in un contesto economico incerto per fattori esogeni e di durata imprevedibile. Con il documento interpretativo n. 6, l'OIC (Organismo Italiano di Contabilità), in data 3

[82] Art. 2423-bis, comma 1, n. 1) c.c.
[83] OIC 11, *Finalità e postulati del bilancio d'esercizio.*

giugno 2020 chiarisce numerosi aspetti relativi all'eccezione introdotta dal "Decreto Legge n. 23 dell'8 aprile 2020 - Disposizioni temporanee sui principi di redazione del bilancio", che analizza le novità relative alle prospettive della continuità aziendale introdotte agli artt. 6 e 7 del Decreto Liquidità, emanato in piena emergenza Covid-19. Il documento è entrato in vigore al momento della sua pubblicazione e lo resterà fino a quando la norma in oggetto sarà applicabile. Il documento si applica alle imprese che redigono il bilancio secondo le disposizioni previste dall'art. 2423-bis del c.c. e che adottano i principi contabili nazionali, nonché alle società tenute a redige il bilancio consolidato[84]. Per via dei pesanti effetti prodotti dalla pandemia, l'OIC ha ritenuto di dover analizzare i contenuti dell'art. 7 del D.L. 23/2020 per fornire supporto interpretativo agli amministratori e ai loro consulenti nel difficile compito di redazione dei bilanci. Si ritiene essenziale riportare i contenuti dell'articolo menzionato: "Nella redazione del bilancio di esercizio in corso al 31 dicembre 2020, la valutazione delle voci nella prospettiva della continuazione dell'attività di cui all'articolo 2423 bis, comma primo, n. 1), del codice civile può comunque essere operata se risulta sussistente nell'ultimo bilancio di esercizio chiuso in data anteriore al 23 febbraio 2020, fatta salva la previsione di cui all'articolo 106 del decreto legge 17 marzo 2020, n. 18. Il criterio di valutazione è specificamente illustrato nella nota informativa anche

[84] OIC – *organismo italiano di contabilità, documento interpretativo 6*, giugno 2020.

mediante il richiamo delle risultanze del bilancio precedente". "Le disposizioni di cui al comma 1 si applicano anche ai bilanci chiusi entro il 23 febbraio 2020 e non ancora approvati"[85].

I contenuti del documento interpretativo n°6 OIC riguardo alla continuità aziendale, con riferimento ai bilanci 2019 e 2020, ipotizzano i seguenti scenari[86]:

1. presenza del presupposto di continuità:
    - se non ci sono incertezze (per esempio, come potrebbe accadere nella grande distribuzione o nel settore medicale), si cita l'esistenza del Covid-19 nell'informativa sottolineando che l'emergenza pandemica non impatta;
    - se ci sono incertezze (per esempio, come potrebbe accadere nel settore industriale), si indica nell'informativa quali sono tali incertezze e le misure che l'impresa sta adottando (per esempio, CIG, moratorie, etc.);
2. assenza del presupposto di continuità aziendale:
    - se legata agli effetti dell'emergenza del Covid-19, in linea con il decreto liquidità, il bilancio è predisposto mantenendo i valori in

[85] Decreto Legge 8 aprile 2020, n. 23 Misure urgenti in materia di accesso al credito e di adempimenti fiscali per le imprese, di poteri speciali nei settori strategici, nonché interventi in materia di salute e lavoro, di proroga di termini amministrativi e processuali, art 7.
[86] https://www.fisco7.it/2020/05/continuita-aziendale-e-covid-19-loic-della-la-linea-da-seguire/.

continuità e dando informativa di applicazione della deroga in nota integrativa;

- se non legata agli effetti dell'emergenza del Covid-19, quindi già antecedente al 23 febbraio 2020, il bilancio è predisposto per mezzo dell'utilizzo dei principi "deformati", e in base alle indicazioni contenute nell'OIC 11.

Tali misure, confermate anche dall'art. 38–quater del Decreto Legge del 19 maggio 2020 n. 34 (Decreto Rilancio), convertito con modificazioni con Legge del 17 luglio 2020 n. 77, permettono di neutralizzare gli importanti effetti devianti dell'attuale crisi economica, consentendo alle imprese che prima della crisi presentavano una regolare prospettiva di continuità, di conservare tale prospettiva nella redazione dei bilanci degli esercizi in corso al 2020 escludendo, quindi, quelle imprese che indipendentemente dalla crisi COVID-19 si trovano autonomamente in uno stato di perdita di continuità[87].

### 3.1.1 Covid 19: Misure per Garantire la continuità aziendale

Il legislatore ha opportunamente adottato anche alcune disposizioni volte a garantire la continuità delle imprese, al fine di evitare che a causa dell'epidemia e delle conseguenti misure di contenimento, un considerevole numero di società

[87] Ballarin F., *Amministrazione & Finanza,* Continuità aziendale nei bilanci post COVID-19: ulteriori chiarimenti, 2020.

debba essere posto in liquidazione o assoggettato a procedura concorsuale in conseguenza delle perdite subite a seguito del lockdown[88]. Con il Decreto liquidità, oltre alla possibilità nell'art 7 di neutralizzare gli effetti della crisi sulla continuità aziendale, tra le altre misure in ambito societario per garantire la continuità delle imprese vi sono[89]:

- differimento dell'entrata in vigore del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: Il comma 1 dell'art 5 differisce dal 1 agosto 2020 a 1 settembre 2021 l'entrata in vigore di tutte le disposizioni in tema di codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, compreso il nuovo sistema di allerta[90]. Sul differimento dell'entrata in vigore del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, la relazione di accompagnamento al decreto chiarisce che scopo della proroga è proprio quello di poter dare piena attuazione alle norme del nuovo codice, volte a salvarguardare il maggior numero possibile di imprese in crisi. In un periodo emergenziale come quello da covid 19 questo non sarebbe stato possibile se si fosse proceduto con la regolare entrata in vigore;
- disposizione in materia di riduzione del capitale: Il comma 1 dell'art.6 esclude, a decorrere dal 9 aprile e fino al 31 dicembre 2020, per le fattispecie verificatesi nel corso degli esercizi chiusi entro la predetta data,

[88] https://iusletter.com/archivio/covid-19-misure-garantire-la-continuita-delle-imprese/.
[89] Decreto-legge 8 aprile 2020 n. 23 (cd. decreto liquidità).
[90] Art.5 Decreto Liquidità.

l'applicazione degli articoli 2446 commi 2 e 3, 2447, 2482 bis commi 4,5,6 e 2482 ter del codice civile in materia di riduzione di capitale e conseguenti obblighi. Non opera inoltre la causa di scioglimento delle società per riduzione o perdita del capitale sociale di cui agli artt. 2484 comma 1 numero 4) e 2545-duodecies[91]. La norma è di fondamentale importanza poiché permette agli amministratori delle società di capitali e cooperative di evitare, in una situazione emergenziale come quella attuale, di dover mettere in liquidazione la società in caso di perdite tali da ridurre o azzerare il capitale sociale, senza esporsi alla responsabilità di cui all'art. 2486 c.c., il quale prevede che gli amministratori sono personalmente e solidalmente responsabili dei danni arrecati alla società, ai soci, ai creditori sociali ed ai terzi qualora, verificatasi una causa di scioglimento della società, non gestiscano la società ai soli fini di conservare l'integrità e il valore del patrimonio sociale in ottica liquidatoria;

- finanziamenti alle società: Ai finanziamenti effettuati dai soci a favore delle società dalla data di entrata in vigore del decreto liquidità e fino alla data del 31 dicembre 2020, non si applicano gli articoli 2467 e 2497 quinquies del codice civile in materia di rimborso dei finanziamenti dei soci e i meccanismi di postergazione dei finanziamenti effettuati dagli stessi soci o

[91] Art.6 Decreto Liquidità.

da chi esercita attività di direzione e coordinamento[92]. La ratio di tale misura è quella di incentivare i soci ad un primo rifinanziamento delle proprie imprese senza correre il rischio di non poter poi vedersi restituire i finanziamenti erogati, in quanto postergati al pagamento degli altri creditori.

Altre misure di sostegno economico alle imprese sono adottate con i decreti legge di marzo - agosto 2020 (D.L. n. 18/2020, D.L. n. 23/2020,D.L. n. 34/2020 e D.L. n. 104/2020); tra le principali misure vi sono[93]:

- sostegno alla liquidità;
- sostegno all'export e all'internazionalizzazione;
- sostegno alla patrimonializzazione e interventi a fondo perduto;
- sospensione di taluni adempimenti e di versamenti tributari, nonché sgravi temporanei sui costi fissi delle bollette elettriche per le utenze non domestiche in bassa tensione;
- interventi per le imprese in crisi, per la riconversione industriale e i contratti di sviluppo;
- tutela del tessuto economico imprenditoriale nazionale attraverso modifiche, talune delle quali temporanee, all'esercizio di poteri speciali nei settori di rilevanza strategica (cd. golden power).

[92] Art.8 Decreto Liquidità.
[93] https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1210883.pdf?_1588153143260
Consultato in data 26 novembre.

Ulteriori interventi sono stati adottati dai decreti legge di marzo-novembre, specificamente finalizzati a sostenere imprese appartenenti a comparti economico-produttivi particolarmente colpiti dalla crisi, quali il comparto turistico con il relativo indotto. Tra le maggiori misure previste vi sono[94]:

- la sospensione dei versamenti delle ritenute, dei contributi previdenziali e assistenziali e dei premi per l'assicurazione obbligatoria per le imprese turistico-ricettive, le agenzie di viaggio e turismo e i tour operator, dell'arte e della cultura, del trasporto e della ristorazione, dell'educazione e dell'assistenza e della gestione di fiere ed eventi:
- l'esonero - dal 1° maggio al 31 dicembre 2020, termine così esteso dal cd. decreto agosto - per gli esercizi di ristorazione ovvero per la somministrazione di pasti e di bevande dal pagamento della tassa o del canone dovuti per l'occupazione di spazi ed aree pubbliche (Tosap e Cosap).
- abolizione della prima rata dell'IMU, quota-Stato e quota-Comune, per l'anno 2020 in favore dei possessori di immobili adibiti a stabilimenti balneari marittimi, lacuali e fluviali o stabilimenti termali, così come per gli immobili classificati nella categoria catastale D/2, vale a dire gli immobili di agriturismi, villaggi turistici, ostelli della gioventù e campeggi, a condizione che i relativi proprietari siano anche gestori delle attività

[94]https://temi.camera.it/leg18/temi/sostegno-al-comparto-turistico-durante-l-emergenza-da-coronavirus.html.

(art.177, DL 34/2020); successivamente per tali immobili è stata disposta l'esenzione dal pagamento anche della seconda rata IMU 2020 (articolo 78 del decreto-legge n. 104 del 2020, cd. decreto Agosto). La seconda rata dell'IMU 2020 è stata altresì abolita, più in generale, per le attività sospese a seguito del DPCM 24 ottobre 2020;

- un credito d'imposta per l'ammontare mensile del canone di locazione di immobili a uso non abitativo strumentali all'esercizio dell'attività applicabile alle strutture alberghiere, termali e agrituristiche, alle agenzie di viaggio e turismo e i tour operator, indipendentemente dal volume di affari registrato nel periodo d'imposta precedente. L'agevolazione è commisurata all'importo versato nel periodo d'imposta 2020 con riferimento a ciascuno dei mesi di marzo, aprile, maggio e giugno e, per le strutture turistico ricettive con attività solo stagionale, con riferimento a ciascuno dei mesi di aprile, maggio e giugno e luglio; il credito d'imposta è stato esteso con l'articolo 8 del decreto-legge Ristori alle imprese operanti in alcuni settori coinvolti dalle ulteriori restrizioni previste dalle disposizioni del DPCM 24 ottobre 2020 per ciascuno dei mesi di ottobre, novembre e dicembre. Il decreto Ristori bis (articolo 4) estende il credito di imposta alle attività di commercio al dettaglio, cura alla persona, agenzie di viaggio e tour operator che si trovano nelle zone ad alto rischio colpite dalle restrizioni disposte dal D.P.C.M. del 3 novembre 2020.

### 3.2 Covid19 e strategie aziendali: l'impatto sui business models

Dal punto di vista gestionale la crisi da Covid-19 ha messo in luce i limiti delle strategie e dei piani di crisi e continuità operativa esistenti, nella maggior parte dei casi disegnati diversi anni fa, in un contesto di mercato e soprattutto di esigenze delle operations (e.g, supply chain) molto differenti dalle attuali. Un modello di business non adeguato a rispondere e adattarsi a elementi endogeni di tale portata rappresenta esso stesso una minaccia. A partire da febbraio 2020 e soprattutto dal 9 marzo 2020, data di inizio del periodo di lockdown in Italia, l'impatto della crisi pandemica Covid-19 ha manifestato in modo progressivo i suoi severi effetti sul sistema paese, ossia cittadini, istituzioni, organizzazioni pubbliche, aziende e mercati. Nel recente passato nessuna crisi paragonabile era stata di tale intensità e portata. L'impatto, prima prevalentemente sanitario, poi progressivamente di carattere economico e sociale non si è ancora esaurito, e ha costretto a repentini cambiamenti, destinati a perdurare ancora nel tempo e probabilmente a cambiare alcune delle norme di comportamento sociale e delle pratiche di lavoro consolidate[95]. La crisi innescata dall'attuale pandemia è, quindi, paradossalmente, una grande minaccia e al tempo stesso anche una grande opportunità per innovare l'intera società e, quindi, le singole imprese. Per lo storico Noah Harari, ad esempio, la chiusura dei luoghi di lavoro rappresenta «il più grande esperimento al mondo di

[95] https://forbes.it/2020/06/29/continuita-aziendale-cosa-ha-insegnato-covid-19/.

work- from-home». I cambiamenti imposti dalla pandemia hanno determinato una serie di conseguenze che, se perdurassero, potrebbero trasformare molti business. Ad esempio, la casa è diventa di colpo anche ufficio grazie allo smart working, ristorante grazie al food-delivery e palestra grazie agli online training programs. L'interazione fisica, a parte con i familiari e, al massimo, con i vicini di casa, è stata sostituita da quella virtuale[96]. Le aziende hanno quindi ridisegnato i propri modelli di business e adattato nuovi processi interni ed esterni per adeguarli a questi nuovi cambiamenti. Come parte dei loro eroici sforzi per prosperare durante il Covid-19, molte aziende hanno implementato tecnologie e soluzioni per facilitare una comunicazione potenziata, una cultura del lavoro positiva e migliori prestazioni aziendali dei dipendenti durante i periodi difficili[97]. Le imprese a seguito del Covid-19 hanno quindi l'obbligo di re-immaginarsi in un nuovo contesto, forzatamente mutato, e ripensare con un approccio strategico ogni mossa che può essere intrapresa per adattarsi al cambiamento[98]. Tra le principali modifiche che vi sono state a livello di business model vi sono:

- l'ampio utilizzo dello smartworking tra le aziende, ad esempio, è un'opportunità per incoraggiare ulteriormente l'inclusione. Lo sviluppo di nuove piattaforme tecnologiche che facilitano il lavoro da casa può spingere

[96] https://www.ilsole24ore.com/art/un-nuovo-business-model-post-covid-ma-quale-ADciqqP.
[97] https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/10/12/how-businesses-are-growing-during-covid-19/?sh=38af409958ae.
[98] Ceccherini G.,Schipani A, Fiorenza R., Bartolozzi M, *Il Covid-19 e le nuove sfide gestionali*, Unione Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Firenze, 2020.

le aziende ad assumere persone con disabilità, ridurre le distanze geografiche e favorire le persone - principalmente donne - che si prendono cura di bambini, anziani o familiari malati. Lavorare a distanza può anche promuovere una maggiore diversità e inclusione in quanto consente alle aziende di attingere a un pool di talenti molto più diversificato e apre opportunità di lavoro per le persone in aree geograficamente isolate. Il lavoro a distanza può anche favorire un ambiente più inclusivo fornendo un luogo sicuro per coloro che possono sentirsi discriminati sul posto di lavoro[99];

- implementazione del sistema gestionale informatizzato: La mancanza di un sistema informatizzato con piattaforme intercomunicanti e la conseguente circolazione delle informazioni in formato cartaceo, ha causato problemi organizzativi, ritardi e difficoltà nello scambio di informazioni[100];
- modifica nei meccanismi di creazione di valore. Si può intervenire su due aspetti chiave del modello di business: gli asset (o risorse) che l'impresa già detiene oppure quelli 'nuovi', da dover sfruttare[101]. In riferimento agli asset che l'impresa già detiene, si fa riferimento all'attivo di stato patrimoniale. Quindi, nel breve periodo, si può agire sul capitale circolante, cercando da

[99] https://www.generali.com/info/discovering-generali/all/2020/New-business-working-models-what-has-changed-with-Covid-19.
[100] https://www.epicentro.iss.it/coronavirus/sars-cov-2-esperienza-servizi-prevenzione.
[101] Colombo S., Urbinati A., *Ripensare la strategia di business per rinascere nell'era post Covid*, Sistemi&Impresa, agosto 2020.

un lato di smaltire le rimanenze di magazzino e dall'altro rinegoziando, per quanto possibile, accordi contrattuali con clienti e fornitori: nel primo caso, al fine di anticipare la monetizzazione dei crediti commerciali, nel secondo per posticipare il pagamento dei debiti commerciali. Nel medio-lungo periodo, invece, potrebbero essere efficaci degli interventi su asset tangibili di natura non corrente, come immobili, impianti o macchinari di produzione, così come su risorse più intangibili, come gli strumenti di proprietà intellettuale. Per quanto riguarda gli asset tangibili, è necessario valutarne la strategicità, ovvero identificare quali contribuiscano o meno a supportare veramente la strategia dell'impresa: capire, quindi, quali mantenere e quali dismettere. Potrebbe essere opportuno pensare di modificare la veste di qualche asset, quindi il modo con cui questo viene impiegato (per esempio, in Cina molti store sono stati trasformati in centri di distribuzione oppure in Italia molte imprese tessili si sono riconvertite, mettendosi a produrre mascherine). Relativamente agli asset intangibili, per chi già ne avesse, potrebbe valere la pena – in questa fase – valutare la vendita di brevetti o il licensing out di tecnologie, ma anche, per chi non abbia ancora iniziato, avviare un processo di valorizzazione della propria conoscenza tacita attraverso strumenti di proprietà intellettuale. È necessario, quindi, uscire dalla logica che le tecnologie debbano essere brevettate solo per bloccare i competitor: le attività di ricerca e sviluppo (research and development,

R&D) possono anche produrre tecnologie non utili oggi, ma che potranno esserlo in futuro e ora più che mai è arrivato il momento di sfruttarle. In riferimento agli asset o le risorse 'nuove' da dover sfruttare, il consiglio è di guardare a due aspetti: risorse finanziarie e tecnologie. Da un lato, è necessario porre l'attenzione sul ruolo che possono giocare nuove forme di finanziamento per accedere a capitali 'freschi', come per esempio il crowdfunding[102]; e dall'altro, ampliare gli asset tecnologici, attraverso piattaforme collaborative o sistemi software che possono trasformarsi in una significativa riduzione dei tempi di attesa. Ridurre i tempi morti, potendo beneficiare delle tecnologie digitali per svolgere svariate attività, significa lasciare più spazio alla produttività degli individui e contribuire quindi a una significativa riduzione dei tempi per lo sviluppo e il lancio di nuovi prodotti. Dato che la variabile temporale ha un costo per l'azienda, intervenire su di essa significa risparmiare e – anche se più indirettamente rispetto alle azioni che si possono esercitare su asset esistenti, correnti o non – salvaguardare la liquidità.

[102] Il 'crowdfunding' rappresenta il 'finanziamento della folla' dall'inglese 'crowd' (folla) e 'funding' (finanziamento) e talvolta ci si riferisce a tale fenomeno come 'finanziamento dal basso' o 'finanziamento collettivo'. Sostanzialmente è un finanziamento collettivo che consente a chi ha idee o necessità di sostenerle raccogliendo i fondi necessari da una moltitudine di persone online: https://www.crowd-funding.cloud/it/definizione-139.asp.

### 3.2.1 Nuovo esempio di business model definito da Gartner

Per un modello di business resiliente, Gartner[103] ha definito un framework strategico per la gestione della Business Continuity post COVID-19. Il modello è articolato in due componenti[104]:

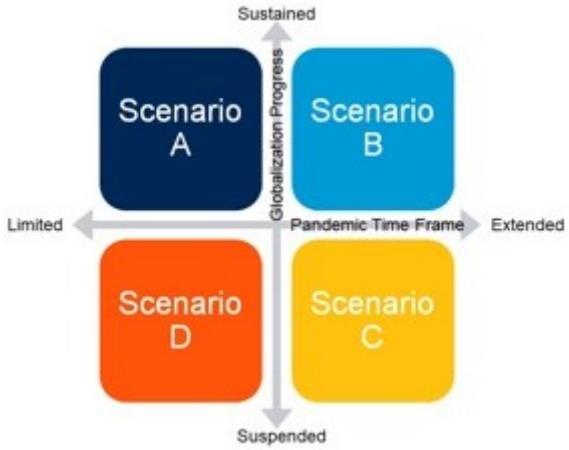
1. value preservation: l'obiettivo in questo caso è di garantire la continuità dell'attuale modello di business;
2. value creation: l'obiettivo è quello di valutare le modifiche e/o trasformazioni da apportare al modello di business attuale per garantirgli non solo di essere resiliente ma di prosperare nel tempo.

Per capire come reagire al verificarsi di determinati eventi e quali sono le azioni da intraprendere, per prima cosa occorre identificare il problema/opportunità e le variabili su cui ragionare; variabili geografiche (globale, regionale o locale) e variabili temporali (breve-medio-lungo termine). Una volta identificate le variabili, è possibile rappresentarli su assi definendo in tal modo dei quadranti dove ognuno di essi rappresenta uno scenario, un futuro possibile.

Un esempio di rappresentazione della creazione di scenari viene riportato nella figura seguente:

[103] Gartner è una società per azioni multinazionale che si occupa di consulenza strategica, ricerca e analisi nel campo della tecnologia dell'informazione.
[104] forbes.it, Continuita aziendale: cosa ha insegnato l'esperienza del covid-19.

*Figura 1. Creazione di scenari.*




Fonte: forbes.it, Continuita aziendale: cosa ha insegnato l'esperienza del covid-19.

Gli elementi comuni, invarianti rispetto allo scenario, rappresenteranno il core della strategia su cui concentrare risorse e investimenti e a seguito di circostanze che segnalino se un determinato scenario si sta verificando, il management identificherà le strategie e piani di azioni che meglio rispondono ai diversi scenari. Gartner consiglia un approccio in cinque fasi per garantire la resilienza del modello di business[105]:

1. definizione del modello di business: occorre per prima cosa definire il modello di business; si tratta quindi di lavorare sulla dimensione customers, ossia, chi sono i nostri Clienti/Utenti; quali sono i loro bisogni attuali e prospettici da soddisfare; qual è il livello di relazione e intimacy che

[105] Gartner, Kasey Panetta, *Create a Resilient Business Model in the Face of COVID-19*, aprile 2020.

abbiamo con loro?; Qual è la nostra proposta di valore oggi; quale il modello di valorizzazione dei prodotti e servizi (e.g., pricing); e quali i partner di cui abbiamo bisogno per portare sul mercato la nostra offerta?;

2. identificazione delle incertezze: andando a stimare gli impatti di possibili eventi avversi sui processi e le risorse dell'organizzazione e analizzando il rischio che tali eventi rivestono per le quattro componenti del modello di business: clienti, proposta di valore, capacità e modello finanziario;
3. valutazione dell'impatto: dopo aver identificato le incertezze, il management deve considerare l'impatto di ciascuna di esse sull'attività. Un'analisi dell'impatto aziendale è un framework separato al di fuori della resilienza da condurre attraverso metodologie di Business Impact Analysis (BIA);
4. modifiche al design: occorre definire le strategie di cambiamento, senza farsi limitare al momento da possibili limiti e vincoli di realizzabilità. E qui il ruolo abilitante delle tecnologie (e.g., per ridefinire la relazione tra spazio fisico e virtuale) diventa essenziale.
5. esecuzione delle modifiche: l'ultima fase è quella relativa alla scelta ed implementazione delle strategie di cambiamento. Qui un ruolo chiave è quello del top management aziendale, responsabile per settare le linee guida di indirizzo.

### 3.3 Ristrutturazione aziendale come strategia di sviluppo

Per ristrutturazione aziendale si intende generalmente l'attività di riorganizzazione di un'impresa avente problemi di tipo economico ed organizzativi, con il fine di far fede agli obblighi verso i creditori e di renderla nuovamente operativa.[106] Il processo di ristrutturazione aziendale deve prendere avvio con la risoluzione di tutte quelle problematiche dalle quali trae origine lo stato di crisi. È opportuno puntare quindi ad una riqualificazione dei processi produttivi e cambiamenti sia sotto l'aspetto economico e sia nell'organizzazione produttiva. Obiettivi del management devono essere: concentrarsi sulla liquidità aziendale, focalizzarsi sul "core business" e modello di business come strategia di sviluppo, su una strategia di leadership, sulla digitalizzazione dell'impresa e sulla sostenibilità.

#### 3.3.1 Concentrarsi sulla liquidità aziendale

La gestione della liquidità risulta elemento cruciale ai fini della sopravvivenza di un complesso aziendale. Ancor più determinante appare nelle realtà piccole e medie le quali, più di altre, sono esposte ai cambiamenti che si verifichino nel mondo esterno all'impresa. La liquidità aziendale consente di verificare[107]:

---

[106] https://glossario-definizioni-trading-finanza.blogspot.com/2012/06/ristrutturazione-aziendale-definizione.html.

[107] Arlotta C., Carbone S, De Luca F. A., Tami A., *il controllo della liquidità nelle strategie aziendali e nelle situazioni di crisi, il contributo del business plan*, nr. 59-Commissione finanzia e controllo di gestione, 2006.

- in che misura l'azienda è in grado di finanziarie i propri fabbisogni di capitale collegati ai programmi economici e di investimento con i mezzi di autofinanziamento prodotti;
- in che misura, di conseguenza, dovrà rivolgersi ad altre forme di finanziamento (aumenti di capitale, finanziamento da istituti di credito, altri strumenti di finanza innovativa, etc.) per garantire la copertura dei propri fabbisogni.

Concentrarsi sulla liquidità permette quindi di avere maggiori risorse proprie per poter effettuare qualsiasi tipo di strategia. Per concentrarsi sulla liquidità, tra le possibili attività, diventa prioritario il focalizzarsi sull'efficientamento dei flussi di cassa, che può essere fatto[108]:

- concludendo velocemente qualsiasi work in progress che sta tenendo in sospeso le fatturazioni verso i clienti;
- rivedendo le politiche di fatturazione, riducendo le tempistiche di emissione e le tempistiche di incasso (specialmente se si lavora con l'estero e Paesi non impattati pesantemente dal Covid-19);
- negoziando le politiche di pagamento ai fornitori;
- predisponendo dei piani di rientro con i fornitori, con eventuale stralcio finale, se il piano viene rispettato;

[108] https://rbhq.it/governance-e-management/governare-azienda-crisi-coronavirus/.

- utilizzando la rateizzazione dei debiti tributari;
- implementando, attraverso il controllo di gestione, un piano di cassa per perimetrare incassi e pagamenti futuri, così da pianificare per tempo e adottare programmi di pianificazione finanziaria.

Altra azione che può essere posta in essere è lo smobilizzo di pezzi obsoleti di magazzino, strategia spesso attuata attraverso campagne promozionali indirizzate sia all'attuale clientela che a nuova clientela. Tale azione presenta molteplici aspetti positivi, che spaziano dalla riduzione del valore del magazzino all'aumento dei ricavi, alla conseguente creazione di liquidità, ma anche alla fidelizzazione dell'attuale clientela e all'acquisizione di nuova e alla possibilità di utilizzare risorse interne al momento inutilizzate.

### 3.3.2 Focalizzarsi sul "core business" e modello di business come strategia di sviluppo

L'imprenditore, con l'avvento del Covid-19, deve rivedere ed eventualmente stabilire nuovi modelli di business, studiando in cosa risiede il valore per il cliente. In questa fase non si opera genericamente con un portafoglio di offerta sconfinato di prodotti o servizi ma, rivisitando il modello di business, questo si focalizza sulla domanda e non sull'offerta, evitando di aumentare inutilmente la complessità gestionale. Molto importante è individuare i costi ridondanti che spesso si annidano in processi inefficienti. In questa situazione si ripensa a come svolgere un'attività,

riducendo tutto ciò che non crea valore ovvero tutto ciò che il cliente non è disposto a pagare. Per potersi concentrare sul core business come strategia di sviluppo, la maggior parte delle imprese ha dovuto rivedere il proprio business model poiché quello utilizzato fino all'inizio della pandemia è risultato inefficiente. Per rinnovare il Modello di Business ci si deve focalizzare sostanzialmente su 4 aspetti[109]:

1. organizzazione: l'organizzazione deve raggiungere il livello massimo di efficienza per la progettazione di prodotti con caratteristiche essenziali (quelle valorizzate dal cliente), facilmente personalizzabili e aggiornabili in modo da allungare il loro ciclo di vita e mantenere il mercato;
2. flessibilità: la flessibilità è il risultato di una buona organizzazione. Essa consente di essere dinamici sul mercato e di cogliere con più rapidità le opportunità. Il mercato non vuole più il prodotto che a noi interessa vendere e che vogliamo imporre; i clienti vogliono che siano soddisfatte le loro esigenze e i loro gusti, vogliono sempre di più un prodotto personalizzato. La risposta dell'impresa è aumentare la capacità di produrre a micro-lotti. Per raggiungere questo obiettivo è fondamentale dotarsi di tecnologie che riducano i tempi di setup macchina, che consentano di progettare prodotti modulabili e di introdurre tecnologie avanzate di produzione quali:

[109] https://www.ll-consulting.it/articoli/impresa-4-0/nuovi-modelli-di-business/.

manifattura additiva, robot collaborativi, sistemi di simulazione e di realtà virtuale ed aumentata.

3. interazione diretta con il cliente: con uno scambio continuo di informazioni attraverso i canali forniti da internet che permettono così di scoprire il valore percepito e l'uso da parte del cliente e capire qual è il prezzo disposto a pagare. Il cliente va coinvolto nello sviluppo e nell'aggiornamento dei prodotti con un modello di co-creazione.
4. annegare il prodotto nel servizio: ossia, non differenziarsi solamente sul solo prodotto ma dare un valore aggiunto o diverso rispetto alla concorrenza in modo tale da non vendere semplicemente un prodotto, ma un servizio.

### 3.3.3 Leadership dell'imprenditore come strategia di sviluppo

Per vincere la guerra contro il Covid-19, la leadership dell'impresa dovrà essere adattiva, cioè in grado di analizzare pragmaticamente lo scenario in cui si trova ad operare per identificare un approccio strutturato ed efficiente alla situazione contingente[110]. Durante la crisi da Covid-19 occorre quindi utilizzare un approccio realistico, agendo sempre con decisioni al mutare delle circostanze. In questa fase si dimostrano le doti di leadership, di cui il team aziendale ha bisogno, perché sottoposto ad un periodo di stress. Gli imprenditori, i manager funzionali e

[110] https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/covid-19-una-leadership-rinnovata-per-superare-la-crisi/.

le imprese nel complesso, loro malgrado, in questo momento straordinario, hanno un ruolo sociale importantissimo o dovranno assumerlo, in particolare, verso[111]:

- i dipendenti interni: per evitare l'isolamento emotivo e tenerli positivamente motivati;
- i clienti esterni: per tenerli coinvolti e non perdere il contatto con loro; se le aziende perdessero il legame commerciale ed emozionale, i danni economici sarebbero incalcolabili;
- fornitori e stakeholders: per mantenere viva una relazione basata sul valore che rischia di cadere nel caos; infatti, senza un contatto costante si perderebbero anni di fatiche reputazionali.

In momenti di emergenze sociali gravi, come quella che stiamo vivendo con il Covid-19, le imprese e gli individui vorranno agire con una figura con doti di leadership sempre più totale[112].

### 3.3.4 Digitalizzazione come strategia di sviluppo

La trasformazione digitale comporta un cambiamento di leadership, un modo di pensare diverso, nuovi modelli di business ed un maggiore utilizzo della tecnologia per migliorare l'esperienza dei dipendenti, dei clienti, dei fornitori, dei partner e di

[111] Urti G., Coronavirus: *"crisis management" per la sopravvivenza delle PMI*, 2020.
[112] Per approfondimenti: Bortolani E, Cubico S, Favretto G, Caramia G, *La leadership come fattore strategico nella generazione e nello sviluppo d'impresa in una fase di crisi economica*.

tutte le parti interessate dell'organizzazione[113]. In questo periodo di crisi le aziende hanno avuto la dimostrazione che il digitale le rende più resilienti, offrendo loro la capacità di adattarsi meglio e più velocemente a nuovi contesti. Digitalizzare vuol dire adattare tutti i processi aziendali alle esigenze imposte dall'era digitale, dove velocità d'esecuzione ed efficienza rivestono ruoli cruciali. La trasformazione digitale delle PMI sarà in grado di pervadere tutta la catena del valore e può essere fonte di vantaggio competitivo agendo positivamente su vari ambiti[114]:

- maggior controllo da parte dell'imprenditore;
- dati certi e aggiornati in tempo reale;
- condivisione rapida delle informazioni;
- accelerazione dei processi.

La digitalizzazione dei processi consente quindi di ridurre sprechi di tempo e di risorse garantendo un più alto livello di performance in ogni area: amministrazione, produzione, gestione delle scorte, logistica, commerciale, gestione dei rischi e ogni altra area aziendale[115]. Qualsiasi azienda decida di rimanere fuori dal processo di digitalizzazione in atto, rischia di essere tagliata fuori dal mercato e di non partecipare alla fase di ripresa post Covid-19. Alcuni cambiamenti che possono

[113] https://immedya.com/digitalizzazione-delle-imprese-ripartire-nellera-post-covid-19/.
[114] https://www.professionista-digitale.it/consulenza/team-e-strumenti-ripartenza-post-crisi.
[115] Salento A., *Digitalizzazione delle imprese e trasformazione delle competenze. Quadro analitico e riscontri empirici*, 2019

essere rappresentati dalla digitalizzazione all'interno dell'impresa, possono essere[116]:

- automatizzazione del processo produttivo;
- raccolta, analisi e rielaborazione a proprio vantaggio dei dati raccolti nel mercato che possono essere utili per migliorare l'output aziendale;
- realizzazione di nuovi canali e processi di vendita;
- creazione di una sede virtuale dell'impresa ossia il primo luogo dove i clienti entrano in contatto con l'impresa e reperiscono le informazioni.

Poiché la digitalizzazione non solo rappresenta un'ottima strategia di sviluppo, ma permette anche di mantenere le "distanze di sicurezza" attraverso nuove modalità partecipative e spazi di lavoro aperti, non più limitati a un particolare contesto, alla scrivania o all'ufficio, ma condivisibili a distanza, dalle riunioni in videoconferenza all'assistenza clienti via chat, alle interazioni nelle piattaforme di Social Networking dedicate ai dipendenti, ai collaboratori esterni e ai clienti, il Ministero dello Sviluppo Economico ha varato una misura economica che aiuti le imprese. L'agevolazione prende il nome di "Voucher per consulenza in innovazione" e prevede un supporto finanziario per le imprese che chiedono aiuto a un Innovation manager per rivoluzionare l'organizzazione e la struttura dell'azienda[117].

---

[116] Per approfondimenti: Sferazzo R., *Informazione e digitalizzazione come motori del cambiamento*, 2019

[117] https://www.mise.gov.it/index.php/it/incentivi/impresa/voucher-consulenza-innovazione.

### 3.3.5 Sostenibilità come strategia di sviluppo

A livello di business, il Covid-19 insegna che la tematica della sostenibilità d'impresa, in tutti i suoi aspetti e declinazioni oltre a quello ambientale, non è più trascurabile[118]. La sostenibilità come strategia di sviluppo deve essere considerata, perché[119]:

- gli investitori sono sempre più interessati alle aziende con un elevato tasso di sostenibilità: si stima che il 30% degli asset totali gestiti oggi a livello mondiale sia rappresentato da investimenti "responsabili" e "sostenibili";
- integrare la sostenibilità rafforza il legame con il cliente dal punto di vista commerciale e valoriale, in questo modo si guadagna una maggiore fedeltà al brand e una differenziazione rispetto ai competitor con benefici sulla reputazione;
- significa anche adattare la gestione delle risorse umane con conseguente aumento della produttività dei lavoratori, maggiore fidelizzazione dei dipendenti e soddisfazione sul posto di lavoro.

La sostenibilità oltre ad esser una strategia vincente, soprattutto se pensiamo che attraverso di essa possiamo dimostrare la qualità del prodotto, la sussistenza dell'azienda, e la stessa resilienza, consente di[120]:

---

[118] Pavan S., *Trasformare l'impresa in un driver di sostenibilità*, 2013
[119] https://www.wired.it/economia/business/2020/03/10/perche-puntare-sulla-sostenibilita/.
[120] De chiara A. *Stakeholder engagement per strategie di sostenibilità*, 2015.

- ridurre i costi attraverso processi produttivi a maggior eco-efficienza;
- essere innovativi, creando nuove opportunità;
- ottenere un vantaggio concorrenziale creando una catena solida intorno all'impresa, grazie all'attenzione per le materie prime usate, nel trattamento dei dipendenti e nella gestione del comportamento degli stakeholder[121];
- migliorare l'immagine del marchio in quanto diventando socialmente sostenibile, un'impresa cambia veste. Concentra la propria attenzione su valori non solo economici, il benessere del consumatore, la qualità del prodotto e l'innovazione. Il risultato di questi piccoli spostamenti di focus si notano in primis nella relazione col consumatore: il cliente infatti cambia l'idea che ha del marchio e lo percepisce come più affidabile, trasparente e aperto al dialogo. Automaticamente, l'immagine dell'azienda migliora, così come le probabilità di fidelizzare nuovi consumatori[122];
- conformarsi alla legislazione ambientale ed aver maggior competitività[123].

### 3.4 Il processo di turnaround

Il turnaround consiste nel risanamento dell'impresa e nella ristrutturazione dei suoi debiti, attraverso l'attuazione di un insieme di azioni gestionali volte ad evitare il

[121] Botti A., *Finalità dell'impresa: dal profitto alla sostenibilità valorizzando gli stakeholder*,2020
[122] Carmineo G., *Gestione del prodotto e sostenibilità*, 2002
[123] Vota V., *Sostenibilità e impresa: una sfida per il futuro nell'ottica di una maggior competitività*, 2020

declino dell'azienda[124]. Il processo è avviato nel convincimento che il settore non sia condannato a un declino inesorabile, oppure che anche nella fase di declino l'impresa possa conquistare posizione e mantenere comunque una buona redditività. Il turnaround deve garantire un recupero sostenibile nel tempo, che può essere stabilito sulla base delle seguenti considerazioni:

- l'azienda è in grado di generare un livello di reddito adeguato;
- l'azienda si è posizionata, o ha posto le premesse per farlo, con un vantaggio competitivo sostenibile o di portafoglio prodotti, o di livello assoluto di costi per accesso a fattori di produzione a basso prezzo, o infine di livelli relativi di costo grazie a economie di scala;
- l'azienda presenta una strategia difendibile e realistica, assistita da un management competente ed esperto.

L'intervento di turnaround è un processo altamente strutturato che deve affrontare complessi rapporti interni ed esterni all'azienda in crisi, con l'obiettivo di:

- assicurare una continuità a breve termine del business in funzionamento;
- intervenire sui fattori critici e non sui loro sintomi più evidenti;
- procedere con approccio sufficientemente olistico e cioè tale da risolvere le aree problematiche per quanto possibile in coerenza relativa;
- porre le basi per un recupero e successivo rilancio;

[124] https://www.consulenzaimpresa.info/consulenza/turnaround-aziendale.

Considerando che, come evidenziato in una ricerca di Gething, l'84% delle aziende in crisi dimostra di avere un management inadeguato, la prassi prevede quasi sempre l'intervento di un Turnaround Manager (TM).

Le 3 fasi del turnaround sono[125]:

1. gestire l'emergenza;
2. stabilizzare la situazione;
3. ritorno allo sviluppo.

La Fase 1, che si attua indicativamente durante i primi mesi di insediamento del turnaround management, prevede i seguenti step:

- cambiamento del management: la prima fase del turnaround è anche la più difficile da avviare e, nel caso in cui gli azionisti decidano di cambiare il management, occorre trovare la persona giusta. Un manager esterno che goda di buona reputazione, può valutare i problemi con maggiore obiettività, non ha legami con gli altri collaboratori dell'impresa e, di conseguenza, può adottare con minore difficoltà misure anche drastiche per risanare la situazione;
- diagnosi e analisi: chi ha la responsabilità del turnaround raccoglie i dati disponibili, individua le cause della crisi, formula una diagnosi e traccia un piano d'azione i cui contenuti dipendono dalla gravità della situazione, ma

[125] Penzo M., *Crisi aziendale: la prevenzione e il turnaround*, 2016.

in genere prevede una fase di interventi di emergenza, una di ricerca della stabilità e una di ritorno allo sviluppo;

- piano d'azione: il piano d'azione deve essere semplice, realistico, avere obiettivi misurabili e raggiungibili, deve essere rivisto frequentemente. Il problema più importante riguarda la liquidità e deve essere risolto tempestivamente;
- gestione dell'emergenza: l'obiettivo a breve termine dell'impresa è limitare le uscite di cassa per conservare risorse finanziarie da utilizzare per scopi che possano rendere l'impresa più competitiva. In questo step il controllo del cash flow diventa il quadro di comando: occorre agire sui ricavi e sui costi da un lato e sulle attività di bilancio dall'altro.

La Fase 2 si suddivide in due periodi, il primo riguarda l'attuazione del processo di turnaround nel breve termine, il secondo è relativo al cambiamento strategico e prevede un tempo maggiore per:

- stabilizzare la situazione (gestione degli stakeholder e ristrutturazione del debito): il management comincia a pensare a nuove posizioni di mercato, a segmenti e nicchie che promettano redditività e sviluppo. In questa fase sono fondamentali le strategie di marketing e il riposizionamento del business. Possono essere necessarie azioni di abbandono di prodotti in perdita, acquisizioni, diversificazioni del business, aumento di capitale. La ristrutturazione del debito è uno step fondamentale per ridurre il peso degli

oneri finanziari e per ridurre la pressione sul conto economico. Per la copertura del deficit ci si rivolge anzitutto agli stakeholder finanziari che hanno già finanziato l'azienda chiedendo una rinegoziazione o un rinnovo dei prestiti e dei finanziamenti. Ciò avviene attraverso la negoziazione con i debitori o le procedure stragiudiziali (ex art. 67) e giudiziali (art. 182 o concordati) già avviati nella fase precedente;

- cambiamento strategico per il rilancio e piano industriale: per cambiamento strategico si intende l'elaborazione e comunicazione della vision, la ridefinizione e concentrazione sul core business, innovazione tecnologica, outsourcing di processi e servizi, joint venture, etc.

La Fase 3, il cui obiettivo è raggiungerla indicativamente entro 3 anni, prevede il rilancio dell'azienda. In quest'ultima fase, il primo obiettivo dell'impresa è lo sviluppo di lungo termine, cioè posizionare l'impresa per gli anni successivi. Di conseguenza si procede effettuando le analisi che precedono ogni nuovo piano strategico: l'analisi interna (risorse finanziarie, gestione operativa, marketing, risorse umane) e analisi esterna (minacce e opportunità).

Le strategie da attuare durante il processo di turnaround possono riguardare il riposizionamento o il mantenimento del posizionamento precedente la crisi (ma con più risorse e maggiore efficienza), ridurre le dimensioni, creare alleanze o fusioni con altre imprese e/o ridefinire il core business. La realizzazione del piano strategico necessita di risorse per investimenti che possono essere ottenuti

direttamente dai profitti aziendali generati oppure da apporto di nuovi capitali da parte di azionisti e nuovi soggetti finanziatori ed investitori. Infatti, nel caso di turnaround di successo, le performance aziendali sono tali da attrarre l'interesse di fondi di Private Equity o investitori capaci di migliorare ulteriormente l'Enterprise Value.

### 3.5 Il marketing come strategie di sviluppo

Il Covid-19 ha evidenziato alcuni elementi di accelerazione su cui le imprese devono puntare attraverso apposite strategie di marketing per evitare di restare strutturalmente arretrate nelle loro posizioni competitive. Tra questi vi sono[126]:

1. la centralità del valore del brand: che sintetizza e trasferisce ai clienti i valori solidi dell'impresa, una vision e una mission strutturate, un orientamento di lungo periodo alla società e agli stakeholder e non solo al profitto di breve periodo. Nell'era del Covid-19 e del post-Covid, probabilmente, c'è spazio solo per quelle imprese che hanno valore e valori, che hanno davvero qualcosa da dire e da dare ai loro clienti, una value proposition solida, una strategia strutturata che travalichi le emergenze;
2. una solida marketing orientation: un orientamento al lungo periodo e una forte resilienza. I clienti infatti "sentono" e danno valore all'azienda che è

[126] https://www.fondazioneveronesi.it/la-fondazione/news-dalla-fondazione/un-marketing-responsabile-e-sostenibile-come-motore-della-ripresa-post-covid.

loro vicina nei momenti di difficoltà, che alza e non abbassa i livelli di servizio, che aggiunge valore, che non tocca i prezzi, che non si tira indietro;

3. una competizione sistematica sul valore e non sul prezzo: Come evidenzia la teoria e la prassi della strategia e del marketing di impresa, le guerre di prezzo vanno sistematicamente evitate, perché si concludono con numerosi sconfitti (tutte le imprese che vi partecipano) e, forse, con un unico vincitore, il cliente. Devono, invece, essere sostituite sempre dalla competizione sul valore; anche in situazioni di forte crisi, l'abbassamento del prezzo è fortemente sconsigliato, mentre il potenziamento sistematico della value proposition è l'opzione vincente;
4. un rafforzamento delle strategie multi ed omnicanale delle imprese, con un trend strutturale di potenziamento e crescita del commercio elettronico. L'emergenza Covid-19 e le restrizioni sanitarie hanno fatto definitivamente crollare le barriere dei clienti all'adozione di modalità di interazione digitale con le imprese e all'acquisto online.

Una volta definiti gli obiettivi aziendali bisogna ridefinire gli obiettivi e le strategie di marketing. La crisi prodotta dal Covid-19 ha trasformato il cliente, spingendolo a riflessioni più attente e a valutazioni più ampie sul prodotto e sull'acquisto; sulla base di ciò, tra le strategie di marketing da attuare, risultano necessarie strategie in cui il cliente sia al centro dell'attenzione. Oltre alle strategie tradizionali tra le strategie di marketing da attuare come strategie di sviluppo con clienti sempre più

centrali, vi possono essere il marketing digitale, il marketing esperienziale e la co-creazione del valore che hanno tutte come unico obiettivo la fidelizzazione del cliente attraverso un loro ruolo attivo[127].

### 3.5.1 Il marketing digitale

Il digital marketing comprende tutte le attività di marketing condotte da un'impresa attraverso l'utilizzo degli strumenti e dei canali digitali, spesso in sinergia con gli altri strumenti del marketing tradizionale per creare una comunicazione integrata, personalizzata e interattiva in grado di aiutare l'impresa a sviluppare e fidelizzare maggiormente la propria base cliente[128]. Soprattutto a seguito della crisi causata da Covid-19, le varie imprese hanno cercato sempre più spesso di incrementare la propria presenza online: attraverso strategie di web marketing studiate e approfondite. Il centro del marketing online è il sito aziendale, il luogo dove vengono "accolti" i visitatori e dove si instaura il rapporto con loro, fino a farli divenire potenziali clienti e poi clienti. Il marketing online, al contrario dei metodi di marketing tradizionali, offre la possibilità di rivolgersi ad un pubblico mirato, preciso e segmentato, che sente il bisogno di un prodotto o di un servizio

[127] Carù A., Coa B., *Marketing e competenze dei consumatori: l'approccio al mercato nel dopo-crisi*, 2011
[128] https://www.glossariomarketing.it/significato/digital-marketing/.

dell'azienda in quell'esatto momento. Gli strumenti principali che potrebbero essere utilizzati come strategia di sviluppo per il web marketing sono[129]:

- SEM: acronimo che sta per Search Engine Marketing. Questa strategia di web marketing permette di pagare i motori di ricerca (Google, Yahoo!, Bing e tutti gli altri), affinché inseriscano gli annunci tra le prime posizioni della pagina dei risultati;
- SEO: acronimo che sta per Search Engine Optimization, ha come obiettivo di essere presente all'interno dei motori di ricerca attraverso l'utilizzo di parole chiavi, ossia indicizzando il sito aziendale;
- Content Marketing: è direttamente legato al SEO e consiste nella creazione di contenuti mirati al target di riferimento. Lo scopo è indirizzarlo verso il proprio sito dove "convertire" la visita in un'azione precisa utile alla sua trasformazione in cliente. Questo avviene grazie ad una "Call to Action" e il valore di efficacia è identificato dalla percentuale di "conversion rate";
- SMM: acronimo che sta per Social Media Marketing. Esso comprende tutte le attività "social" il cui scopo è quello di coinvolgere clienti acquisiti e nuovi, stimolando recensioni, condivisioni e like. Ci si può avvalere di Facebook (attualmente primo social in Italia) o di tutti gli altri Social Network, come per esempio Google+, Twitter, Instagram e Pinterest.

[129] Gregori G. L., Pascucci F., *Il digital marketing come fattore competitivo. Verso un approccio integrato «strumenti» e «strategia»*, 2019

### 3.5.2 Il marketing esperienziale

Il marketing esperienziale fonda l'approccio al mercato dell'impresa sulla centralità dell'esperienza d'uso e di consumo del cliente: è quello che un consumatore prova quando entra in contatto con un fornitore di beni e servizi[130]. Il cliente è posto al centro dell'attenzione non solo nella fase di vendita di un prodotto, ma anche nella fase precedente la transazione e, soprattutto, in quella post-acquisto dove è maggiore l'opportunità di creare un valore aggiunto per il cliente e un vantaggio competitivo per l'impresa[131]. Bisogna quindi agevolare le esperienze positive (quelle che danno gioia, piacere, interesse ecc) e eliminare o prevenire le esperienze negative (quelle che possono risultare noiose, ripetitive, intrusive, irritanti ecc), prestando attenzione a tutte le fasi in cui si articolano le esperienze di consumo (pre-acquisto con la ricerca delle informazioni e pianificazione dell'acquisto, acquisto ossia scelta del prodotto, pagamento, attesa e eventuale interazione con il personale di vendita, consumo in senso stretto ossia le sensazioni ed emozioni durante il consumo, e post-consumo nel richiamo e ricordo dell'esperienza). Schmitt propone un modello di marketing esperienziale basato sui moduli strategici esperienziali. Ognuno di essi corrisponde ad un modello della mente umana, e, da solo o combinato con altri, è capace di procurare un certo "beneficio esperienziale"[132]. Le leve del marketing esperienziale secondo Schmitt sono:

---

[130] D'ascenzo R., *Il marketing esperenziale*, 2013
[131] https://www.glossariomarketing.it/significato/marketing-esperienziale/.
[132] Schmitt B. H., *Marketing esperienziale*, 2006.

- il sense: il marketing del Sense fa ricorso ai sensi ed ha lo scopo di creare esperienze sensoriali tramite la vista, l'udito, il tatto, l'olfatto ed il gusto; può essere usato per distinguere aziende e prodotti, per motivare i clienti ed aggiungere valore ai prodotti;
- il Feel: il marketing del Feel fa riferimento ai sentimenti interiori dei clienti ed ha lo scopo di creare esperienze affettive che variano da umori leggermente positivi a forti emozioni di gioia; la maggior parte delle emozioni infatti ha luogo durante il consumo, e la pubblicità emozionale tradizionale non è quasi mai appropriata perché non si rivolge ai sentimenti dei consumatori. Perché questo tipo di marketing sia utile allora bisogna capire profondamente gli stimoli che possono suscitare certe emozioni;
- il think: il marketing del Think fa ricorso all'intelletto e ha l'obiettivo di creare esperienze cognitive e di problem-solving che impegnino i clienti dal punto di vista creativo; fa quindi ricorso al pensiero dei clienti tramite la sorpresa, l'intrigo e la provocazione. Le campagne del Think sono molto usate per i prodotti tecnologici, ma non si limitano a questi: vengono usate anche nel design dei prodotti, nella comunicazione ed in molte altre industrie;
- l'act: il marketing dell'Act ha l'obiettivo di influire sulle esperienze corporee, gli stili di vita e le interazioni. Tale approccio è volto a migliorare la vita dei consumatori consolidando le loro esperienze fisiche e mostrando

loro stili di vita, interazioni e modi di agire alternativi. Spesso i cambiamenti negli stili di vita hanno carattere motivazionale, emozionale e spontaneo e sono provocati da star del cinema o atleti famosi.

- il relate: Il marketing del Relate contiene aspetti del marketing del Sense, del Feel, del Think e dell'Act, ma non riguarda soltanto i sentimenti personali dei clienti, piuttosto mette loro in relazione con altri individui e altre culture, attiva quindi esperienze aggreganti e stimola l'individuo a mettersi in relazione con gli altri;

L'impresa può decidere di intervenire su uno di questi moduli, su alcuni in particolare, oppure su tutti, dando così vita ad esperienze "olistiche", a maggior valore, perché capaci di conquistare un posto privilegiato (e con esse il "brand") nella mente e nel cuore del consumatore[133].

### 3.5.3 Il marketing partecipativo (della co-creazione)

Le nuove tecnologie possono offrire un potente supporto nelle relazioni fra imprese e consumatori, nell'ottica del coinvolgimento di questi ultimi nei processi del valore come driver di differenzazione dell'offerta e di posizionamento. Ciò che appare chiaro è che il consumatore è sempre meno un contenitore di bisogni e sempre più un portatore di competenze, al quale in molti casi può essere utile riconoscere un

[133] Addis M., *Ad uso e consumo. Il marketing esperienziale per il manager*, 2012.

ruolo più attivo[134]. In quest'ottica si parla di "user generated content" (contenuti generati dagli utenti) e di "crowd-sourcing" (contenuti e progetti generati e/o alimentati dall'interazione fra più soggetti, nell'ambito di un network sociale). Oggi la distinzione tra consumatore e produttore tende a sfumare; si tratta di un grande cambiamento, amplificato dalla digitalizzazione. Alla base di questo marketing collaborativo (o della co-creazione), basato sulle competenze dei consumatori, vi sono quattro step fondamentali[135]:

1. l'identificazione delle competenze dei consumatori;
2. la mobilizzazione dei consumatori competenti;
3. la ricompensa dei consumatori che può avere natura monetaria o simbolica e che ha un impatto sul coinvolgimento dei consumatori nel medio-lungo periodo;
4. l'eventuale incremento delle competenze dei consumatori, mediante un'interazione di tipo tecnico con l'azienda, nell'ambito di un processo di "coaching", che può portare a creare nuove competenze, a potenziare le competenze esistenti, o a recuperare competenze perdute.

Co-creare significa quindi ricercare metodi in grado di capire i bisogni, le aspirazioni e i desideri dei consumatori, avviando un dialogo in maniera indiretta o diretta tra azienda e tutto ciò che è esterno. Bisogna però prestare attenzione ad

[134] Bertoli G., *Le capacità di marketing driving come strumento di creazione di valore*, 2016.
[135] Ferrero G., *Marketing e creazione del valore*, 2018.

alcune criticità che questi processi possono determinare, come ad esempio quel senso di fatica e/o disagio verso cui alcuni consumatori possono andare incontro quando sono “sovra-sollecitati a partecipare” poiché non tutti i consumatori dispongono delle competenze necessarie per affrontare un processo di co-creazione, e anche questo può generare frustrazione.

# Capitolo 4.

# Analisi empirica

## 4.1 Metodologia della ricerca

Per la ricerca empirica sono stati scelti, come strumenti di analisi, il questionario e l'intervista. Il questionario ha permesso l'ottenimento di informazioni di natura prettamente quantitativa che hanno consentito un'analisi dei dati da un punto di vista statistico e facilmente generalizzabile. L'intervista invece è stata utilizzata per ottenere informazioni qualitative, attraverso risposte più esaustive. Al fine di effettuare la rilevazione in tempi rapidi e raggiungere un numero di soggetti sufficiente ad approfondire adeguatamente alcune delle questioni principali connesse all'emergenza sanitaria, è stata scelta la metodologia CAWI (Computer Assisted Web Interviewing)[136]. Tale metodologia ha permesso di raccogliere valutazioni in merito agli effetti dell'emergenza sanitaria e della crisi economica sulle PMI italiane, soprattutto in relazione all'impatto economico, organizzativo e strategico a seguito del primo Lockdown che si è verificato tra il 9 marzo 2020 e il

[136] Utilizzando il metodo CAWI l'indagine è stata inviata tramite posta elettronica ad un campione di tipo probabilistico. Per approfondimenti sulla metodologia CAWI consultare: https://www.idsurvey.com/it/tecniche-indagine-metodologia-cawi.

4 maggio 2020 in tutta Italia e le paure delle imprese a seguito della seconda ondata dell'emergenza sanitaria iniziata nei primi giorni di ottobre 2020.

Con riferimento al questionario, il campione da analizzare è stato estratto in modo casuale[137], grazie all'ausilio di filtri, all'interno del registro delle imprese consultabile al sito https://www.registroimprese.it/[138]. Su un campione di 1100 PMI selezionate, le imprese che hanno risposto sono state 114. Si è avuta quindi una percentuale di risposta di circa il 10%. Tenendo conto che le imprese sono state scelte senza alcuna analisi pregressa[139], una percentuale di risposta tra il 10 e il 15% offre un'ipotesi cauta e sicura[140]. Per avere dei dati maggiormente affidabili ed evitare errori di risposta e/o di mancata risposta, sono state effettuate procedure di pre-test e di follow-up[141]. Con riferimento alle interviste, invece, la metodologia

[137] Le unità statistiche sono estratte a sorte e non è possibile l'autoselezione tra chi deve rispondere. Inoltre, ogni campione possibile ha la stessa probabilità di essere estratto.

[138] Una volta scelto il numero del campione, i filtri utilizzati sono stati due: le imprese devono avere sede in Italia e devono avere i parametri di PMI. Per approfondimenti sulle caratteristiche delle PMI italiane, consultare: https://fidimed.eu/pmi-i-parametri-delle-piccole-e-medie-imprese/.

[139] Affinché i risultati dell'indagine siano affidabili bisogna fare un'analisi dei risultati ottenuti sul campione selezionato. Questa tipologia di indagine online non prevede alcun rapporto preliminare con i destinatari.

[140] https://it.surveymonkey.com/mp/sample-size/#:~:text=La%20percentuale%20di%20persone%20che,come%20%22percentuale%20di%20risposta%22.&text=Una%20percentuale%20di%20risposta%20tra%20il%2010%20e%20il%2015,mai%20indagato%20sulla%20tua%20popolazione. Questo può essere possibile poiché bisogna tenere conto anche della "percentuale di risposta", ossia la percentuale di persone che effettivamente compilano un'indagine che ricevono. Le percentuali di risposta per l'affidabilità dell'indagine variano notevolmente a seconda di una serie di fattori: quali il rapporto con il pubblico target, la lunghezza e la complessità dell'indagine, gli incentivi e il tema dell'indagine. Cfr. Lanzetti C. *Come ridurre l'errore di «non risposta» nei campioni probabilistici: la pratica tradizionale e il modello gallup-evs*, 2015

[141] Prima di elaborare in modo definitivo il test su MSform, il test è stato comparato con questionari simili effettuati da enti come Confindustria, CCIIA e Istat, da parte di colleghi che hanno competenza in materia e infine del relatore per la revisione finale del questionario; per ridurre invece l'errore di mancata risposta sono state effettuate procedure di follow-up, attraverso

utilizzata è stata quella delle interviste semi-strutturate, ossia quelle interviste che garantiscono un modesto coinvolgimento reciproco tra intervistato e intervistatore e una scarsa standardizzazione sia delle domande che delle risposte dovuto dall'interazione dei soggetti. Con le interviste semi strutturate è alto il livello di libertà concesso agli attori durante l'interazione, anche se i risultati ottenuti sono scarsamente generalizzabili, perché condizionati dalla soggettività e dalla specificità della situazione di intervista[142].

### 4.2 Elaborazione e struttura del questionario

Il questionario è stato elaborato attraverso MSform[143] e diviso in sezioni: la prima sezione prevede la descrizione dell'indagine, la seconda contiene le informazioni sulle aziende che hanno risposto all'indagine e la terza le informazioni per valutare l'impatto economico, organizzativo e strategico. Per la stesura del questionario si sono utilizzate domande a risposta unica/multipla, domande a risposta breve e domande filtro, che hanno considerato:

- per l'impatto economico: quali sono state le conseguenze maggiori dovute all'impatto del Covid-19, la variazione del fatturato (sia interno che estero),

due solleciti; un primo sollecito è stato fatto a distanza di sette giorni e un secondo sollecito dopo otto giorni sempre attraverso posta elettronica. Hopwood A.G., Shields M. D., Chapman C. S., *Handbook of Management Accounting Research*, 2007

[142] http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/comunicare-e-informare/strumenti-di-comunicazione/intervista/tipologie-di-interviste/index.html.

[143] Microsoft Forms è un creatore di sondaggi online che fa parte del pacchetto Office 365.

l'analisi delle imprese che hanno subìto uno stop della produzione e l'eventuale durata della chiusura a seguito del Covid-19;

- per l'impatto organizzativo: in che modo l'impresa ha reagito alla crisi, le misure di gestione del personale intraprese, la percentuale dei lavoratori in smart working, la possibilità di modificare la linea produttiva e l'analisi degli effetti del Covid-19 a breve/medio termine;
- per l'impatto strategico: quali sono le strategie che l'impresa ha messo in atto per superare la crisi e a quali strumenti ha fatto ricorso o ha ritenuto di dover far ricorso.

## 4.3 Analisi questionario

### 4.3.1 Dati delle imprese che hanno partecipato all'indagine

All'indagine hanno partecipato 114 imprese distribuite per il 19% nel Nord Ovest[144], per il 15% nel Nord Est[145] , per il 23% nel Centro[146] e per il 46% nel Sud e nelle Isole[147].

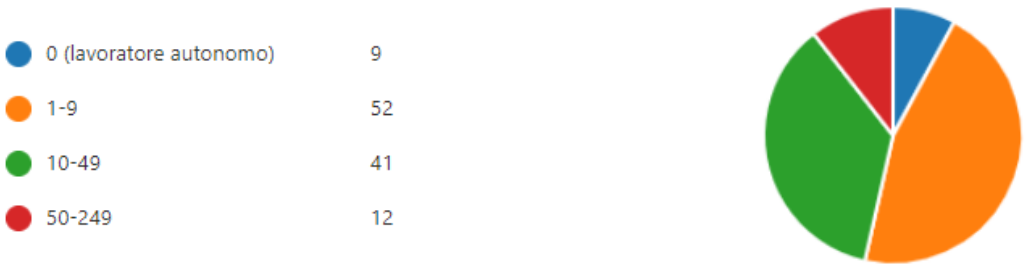
In relazione al numero di dipendenti complessivi ULA (Unità Lavorativa per Anno), le imprese cha hanno risposto sono costituite per l'8% da imprenditori autonomi che offrono prevalentemente servizi, per il 45% da microimprese, per il

[144] Liguria 4, Lombardia 13, Piemonte 5 e Valle d'Aosta 0.
[145] Emilia-Romagna 11, Friuli Venezia Giulia 3, Veneto 3 e Trentino Alto Adige 0.
[146] Lazio 6, Marche 14, Toscana 3 e Umbria 0.
[147] Abruzzo 20, Basilicata 0, Calabria 1, Campania 2, Molise 19, Puglia 7, Sicilia 1 e Sardegna 2.

36% da piccole imprese e per l'11% da medie imprese. Per microimprese si intendono le imprese che hanno da 1 a 9 dipendenti, per piccole imprese quelle che hanno tra i 10 e i 49 dipendenti mentre, per medie imprese, quelle che hanno tra 50 e 249 dipendenti.

La classificazione delle imprese in base ai dipendenti per unità lavorativa può essere rappresentata come segue:

Grafico 1: classificazione per numero di dipendenti



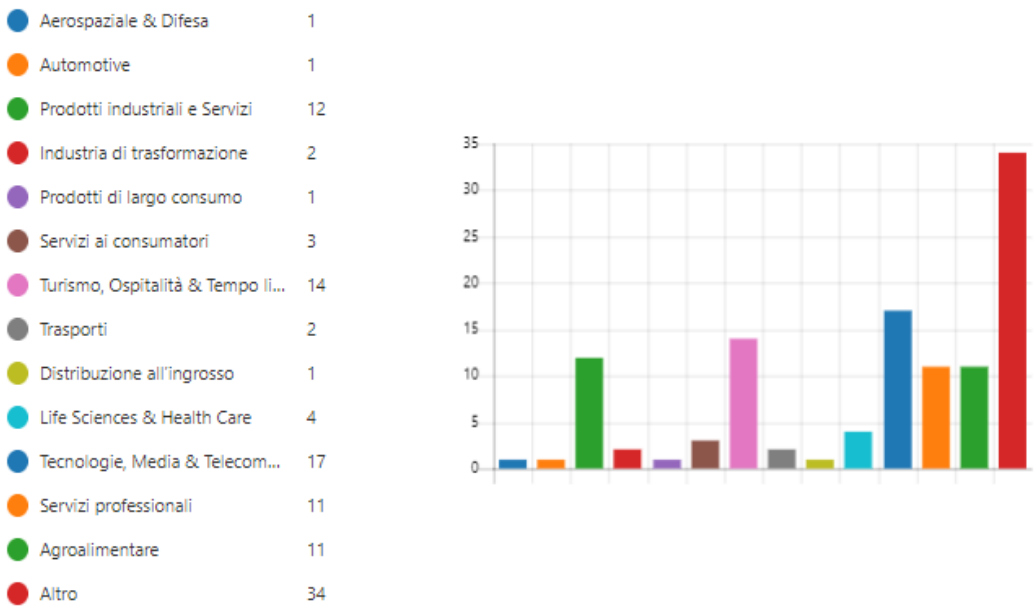

Domanda: Numero di dipendenti complessivo (ULA)?

In merito al settore di appartenenza, tra le imprese intervistate: una opera nel settore dell'Aereospaziale & Difesa, una nell'Automotive, dodici operano nel settore dei Prodotti Industriali e Servizi, due nell'Industria di trasformazione, una nei Prodotti di largo consumo, tre nei Servizi ai consumatori, quattordici nel Turismo, Ospitalità & Tempo libero, due nei Trasporti, una nella Distribuzione all'ingrosso, quattro in Life Sciences & Healt Care, diciassette nelle Tecnologie, Media &

Telecomunicazioni, undici nei Servizi professionali, undici nell'Agroalimentare e trentaquattro in "altro", dove, per "altro", si intende: commercio, meccanica, meccanica di precisione, accessori nautica, servizi, tessile e chimica.

La rappresentazione grafica delle imprese per settore può essere rappresentata come segue:

Grafico 2: Settore di appartenenza delle imprese intervistate




Domanda: Settore di operatività aziendale (indicare il principale)?

4.3.2 Impatto economico per le PMI italiane

Il 54% delle imprese intervistate non ha mai sospeso la propria attività[148] perché considerata "di primaria importanza per il sistema produttivo del paese", il 21% ha sospeso l'attività e non ha riaperto prima del 4 maggio e il 25% ha inizialmente sospeso l'attività per decreto o per decisione dell'impresa, ma ha riaperto prima del 4 maggio a seguito di una richiesta di deroga, per provvedimenti normativi che consentivano la riapertura o per semplice volontà delle imprese a cui non era prevista la chiusura.

Tra le imprese che non hanno subìto una chiusura rientrano le imprese agroalimentari, farmaceutiche, tecnologiche, funerarie, manifatturiere, chimiche e alcune imprese che offrono servizi professionali. Tra le imprese che invece hanno subìto una chiusura totale per l'intera durata del Lockdown, rientrano le imprese in cui si è registrata una maggiore difficoltà a ridurre il distanziamento ovvero le imprese operanti nel settore della ristorazione e del turismo, ospitalità e tempo libero, le imprese sportive o che offrivano servizi non essenziali ai consumatori. Tra le imprese che invece hanno inizialmente sospeso la loro attività, ma che hanno ripreso prima del 4 maggio, vi sono le imprese di coltivazioni agricole e produzioni animali, industrie alimentari e delle bevande, fabbricazione di articoli tessili tecnici

[148] Le disposizioni di chiusura in base ai codici Ateco sono contenute nel DPCM del 22/3/20 e del successivo aggiornamento del 25/3/20. Attraverso il codice ATECO è possibile classificare l'impresa nei diversi settori. Ogni impresa può avere però anche più codici ATECO a seconda dei servizi/prodotti che offre.

ed industriali, studi professionali e alcuni categorie di imprese appartenenti ai prodotti industriali e servizi. Le imprese che hanno potuto riaprire prima del 4 maggio sono state identificate attraverso i codici Ateco contenuti all'interno del DPCM del 10 aprile. Oltre che per decreto, e quindi in base all'appartenenza del settore di riferimento, una condizione imprescindibile per tutte le imprese prima dell'apertura è stata quella di adattare gli spazi comuni e l'area produttiva con delle procedure anticovid e l'utilizzo dei dispositivi di sicurezza. Dopo aver analizzato i settori che hanno subìto uno stop alla produzione a seguito dei Dpcm, alle imprese è stato chiesto per quali motivi l'attività è stata sospesa o si è ridotta. I motivi che hanno portato alla chiusura o al rallentamento dell'attività lavorativa delle imprese intervistate sono riconducibili: per il 25% alla riduzione delle settimane lavorative; per il 35% al calo della domanda dei prodotti o servizi[149]; per il 6% a problemi legati all'acquisizione di materie prime; per il 2% all'assenza del personale dovuto a malattie o quarantene e per il restante 49% ad una forte incertezza su come poter continuare il business con le nuove disposizioni e i nuovi protocolli.

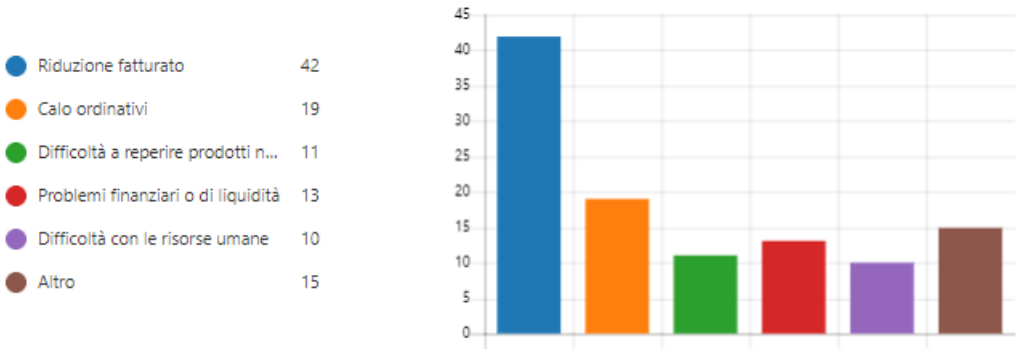
Grafico 3: motivi per cui le imprese hanno subito una sospensione/riduzione dell'attività.

[149] Sono le imprese che non producono beni essenziali ad aver avuto una maggiore diminuzione della domanda, in quanto soprattutto in un periodo di incertezza, come quello della crisi da Covid-19, le famiglie sono più propense al risparmio.

Domanda: Per quali motivi l'attività è stata sospesa o si è ridotta? (1 o più risposte)

La diffusione del Covid-19 ha causato danni al fatturato per il 37% degli intervistati; un calo degli ordinativi per il 17% delle imprese; problematiche legate all'acquisizione di input produttivi per il 16%; problemi finanziari o di liquidità per l'11% e difficoltà con le risorse umane per il 9%. Il 13% delle imprese ha risposto con "altro" quando l'impatto negativo è stato causato dall'incertezza del mercato e dalla mancanza di clienti futuri.

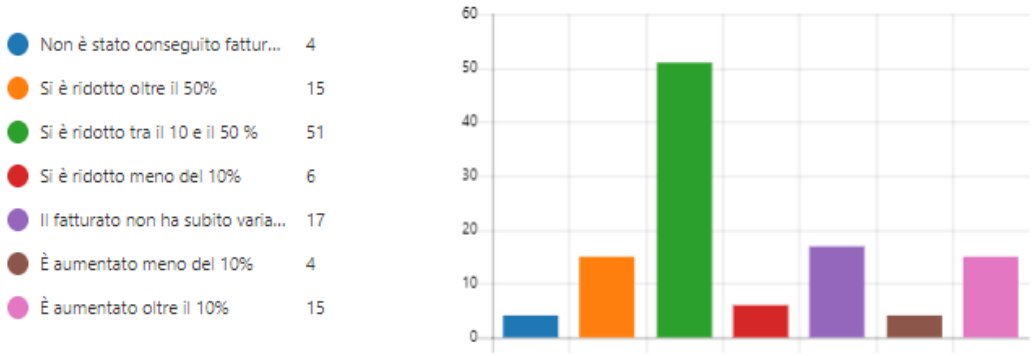
Grafico 4: analisi dell'impatto negativo sulle imprese




Domanda: Tra le conseguenze prodotte dall'emergenze qual è quella che ha auto un maggior impatto negativo?

Per quanto riguarda l'impatto economico, misurabile attraverso la variazione del fatturato delle imprese dall'inizio della pandemia (marzo 2020) sino al momento della somministrazione dell'indagine (ottobre 2020) rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, il 3% delle imprese, operanti nel settore dei servizi professionali, tecnologie e life sciences & healt care, non ha fatturato per problemi finanziari o mancanza di clienti. Il 14% delle imprese ha subìto una variazione negativa del fatturato di oltre il 50%: si tratta essenzialmente delle imprese del turismo ospitalità & tempo libero (strutture ricettive). Il 45 % delle imprese ha invece subìto una variazione negativa del fatturato tra il 10 ed il 50% a causa del calo degli ordinativi: si tratta delle imprese che hanno subìto una chiusura solo durante la fase 1 dell'emergenza; questo spiega il motivo per cui vi è stata una minore contrazione del fatturato, poiché hanno potuto recuperare durante la fase 2 e fase 3. Il 15 % delle imprese non ha subìto variazioni del fatturato: sono le stesse aziende che hanno potuto lavorare anche durante la fase 1 dell'emergenza, poiché i loro prodotti sono considerati "essenziali". Il 17 % delle imprese, invece, ha avuto anche un impatto positivo sulla variazione del fatturato. Il 3% ha avuto un aumento del fatturato entro il 10% mentre il 14% delle imprese ha avuto un aumento del fatturato di oltre il 10%: si tratta di settori anticiclici, che non hanno risentito della crisi ovvero delle imprese operanti nei settori della chimica, farmacia e tecnologia.

Grafico 5: Variazione fatturato delle imprese




Domanda: Quanto è variato in percentuale il fatturato dell'azienda dall'inizio della pandemia fino ad oggi rispetto lo stesso periodo del 2019?

Alle 43 imprese, che operano anche nei mercati esteri, è stata richiesta una stima della variazione del fatturato e le motivazioni che hanno portato alla stessa. Il 5% delle imprese esportatrici non ha fatturato a causa del calo degli ordinativi da parte dei clienti[150]. Il 14 % ha subìto una variazione negativa di oltre il 50% a causa del calo della domanda e della chiusura dei confini anche da parte degli altri paesi. Il 21% delle imprese[151] ha subìto una variazione negativa tra il 10 e il 50% non solo a causa della chiusura dei confini, ma anche a causa della rimodulazione delle commesse e della dilazione dei pagamenti. Il 9%[152] ha invece subìto una riduzione del fatturato di non oltre il 10% a causa del calo della domanda. Il 37% delle

[150] Si tratta di imprese operanti nel settore della tecnologia e della pelletteria artigianale.
[151] Due appartengono al settore agroalimentare, quattro trattano prodotti industriali e tre operano nel campo dei servizi, progettazione e settore nautico.
[152] Sono le imprese che appartengono al settore dell'automotive (25%), della tecnologia (25%) e al settore dei prodotti industriali e industria di trasformazione (50%).

imprese intervistate non ha subìto grandi variazioni di fatturato, ma ha comunque riscontrato problemi a causa dei trasporti o di lockdown locali all'interno dei paesi esteri[153]. Invece, sono il 14% le imprese che hanno avuto un aumento di fatturato anche a livello di export, grazie all'aumento dei prodotti in catalogo, della domanda estera e dei nuovi clienti e per un'impresa operante nel settore degli elettromedicali invece si è registrato un aumento dell'export in quanto i prodotti realizzati sono stati a supporto dell'emergenza sanitaria anche ai paesi fuori il confine nazionale.

Una volta analizzato l'impatto del Covid sulle imprese durante la fase 1 e sulle variazioni di fatturato, alle imprese è stato richiesto anche quali sono le preoccupazioni a livello economico a fronte dei nuovi contagi previsti per la seconda ondata di ottobre e se vi erano altre difficoltà da segnalare. Ciò che emerge dall'indagine è che, a seguito della seconda ondata, si sono susseguiti, oltre agli impatti già verificati, i medesimi danni presentati in piena fase 1. Il 30% delle imprese intervistate ha dichiarato che la ripresa, attraverso il calo degli ordinativi e la riduzione del fatturato, sarà ancora più lenta rispetto alle previsioni fatte durante la fase 2 e che si possono riscontrare anche difficoltà con le risorse umane per il pagamento degli stipendi. Il 12% delle imprese invece crede che la seconda ondata dei contagi porterà ad una maggiore incertezza nel mercato e quindi ad una maggiore difficoltà nel finalizzare contratti anche con nuovi clienti; il 4% delle

[153] Sono soprattutto le imprese che operano nel settore dell'alimentari e della tecnologia e telecomunicazioni, prodotti industriali e del commercio

imprese riscontra maggiori problemi finanziari e di liquidità; l'8% nessuno o non grandi impatti; mentre il 46% restante non si è voluto esprimere in quanto i danni possono variare a seconda delle misure che possono essere intraprese nei vari DPCM e dalla durata della seconda ondata. Alla domanda "altre difficoltà da segnalare", le imprese hanno risposto che il rischio d'impresa è aumentato; hanno dovuto sostenere anche costi elevati per la sanificazione degli ambienti e nell'acquisto di dispositivi di protezione individuale anti-Covid19 atti a garantire la salute dei lavoratori e degli utenti; il credito bancario resta una criticità a causa della crisi così come la mancanza di aiuti concreti da parte dello Stato. Non è possibile poter valutare gli aiuti rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, perché le imprese hanno potuto aumentare la loro produttività nella seconda parte del 2019 e inizio 2020.

A livello generale, possiamo quindi affermare, che le imprese che hanno riscontrato un maggiore impatto negativo a seguito del Covid-19, sono state le microimprese (nelle quali includiamo anche i lavoratori autonomi) e le piccole imprese, che rappresentano l'89% del campione. La motivazione che ha portato alla crisi si può riscontrare principalmente nel calo degli ordinativi che ha avuto come conseguenza una riduzione di fatturato.

4.3.3 Impatto organizzativo per le PMI italiane

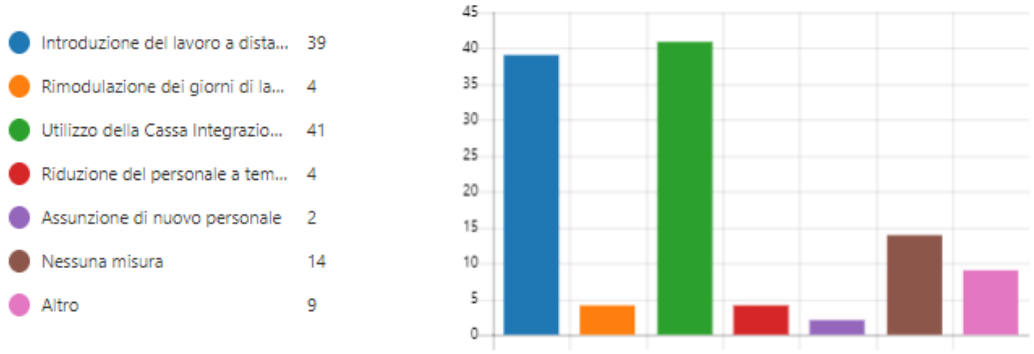
Nella seconda parte dell'indagine si analizzano le modificazioni dell'assetto organizzativo delle PMI riguardo alle misure di gestione del personale, i modi con cui l'impresa sta reagendo alla crisi, se l'impresa ha valutato la possibilità di espandere/diversificare/convertire la linea produttiva e quali sono gli effetti che le imprese prevedono nel breve/medio periodo.

Riguardo l'aspetto organizzativo, il 34% delle imprese, per lo più operanti nei settori dei servizi professionali, della tecnologia ed informatica, del life sciences&health care, Aereospaziale & difesa, ha introdotto il lavoro a distanza (Smart working) a supporto del lavoro agile. Il 36% delle imprese ha utilizzato la cassa integrazione[154]. Altre misure adottate dalle imprese sono state: una rimodulazione dei giorni di lavoro in modo da evitare i contatti tra tutti i lavoratori all'interno dell'azienda (4%), la riduzione del personale a tempo determinato (4%). L'8% delle imprese ha usato un mix di modalità, ovvero lo smart working per il lavoro "d'ufficio" e la cassa integrazione per gli operai che lavorano sulla linea produttiva. Solo il 2 % delle imprese ha avviato nuove assunzioni. Il 12% delle imprese intervistate, invece, non ha adottato nessuna misura. Si tratta per lo più di lavoratori autonomi, imprese familiari (appartenenti quindi allo stesso nucleo

[154] In questa percentuale rientrano soprattutto le imprese operanti nel settore del turismo che hanno subìto una chiusura totale, le imprese industriali, del tessile, con linee produttive e alcune imprese del settore agroalimentare durante la fase 1 in quanto non rientravano tra le imprese che potevano restare aperte perché ritenute essenziali.

familiare) o microimprese (fino a 10 dipendenti) che all'interno del luogo di lavoro hanno potuto garantire la presenza di tutti i dipendenti grazie agli ampi spazi dei locali.

Grafico 6: Misure di gestione del personale all'interno delle imprese.




Domanda: Quali misure di gestione del personale ha adottato l'impresa a seguito dell'emergenza da Covid- 19?

Come emerso durante l'indagine, tra le modalità di gestione del personale una delle strategie maggiormente utilizzate è stata lo smart working. Per questo motivo alle imprese del campione è stata chiesta la percentuale del personale dell'impresa che svolge il lavoro a distanza. Dall'analisi dei dati risulta che:

- per il 42% delle imprese nessuno o quasi nessuno in quanto il lavoro necessita della presenza nei locali dell'impresa;
- per il 13% delle imprese meno del 25% dei lavoratori;
- per il 14% delle imprese tra il 25 e il 50% dei lavoratori;

- per l'8% delle imprese tra il 51 e il 75% dei lavoratori;
- e per il 23% delle imprese oltre il 75% dei lavoratori.

Ciò che emerge dall'indagine è che lo smart working può essere una ottima soluzione nel caso di imprese che operano nel settore del turismo (agenzie tour-operator), del life sciences & health care, della tecnologia e dei servizi dove oltre il 75% dei lavoratori utilizza questa modalità di lavoro. Mentre, risulta più difficile attuarla all'interno dei settori dell'industria, commercio, chimica e trasformazioni di prodotti poiché la presenza del lavoro manuale è maggiore del lavoro agile.

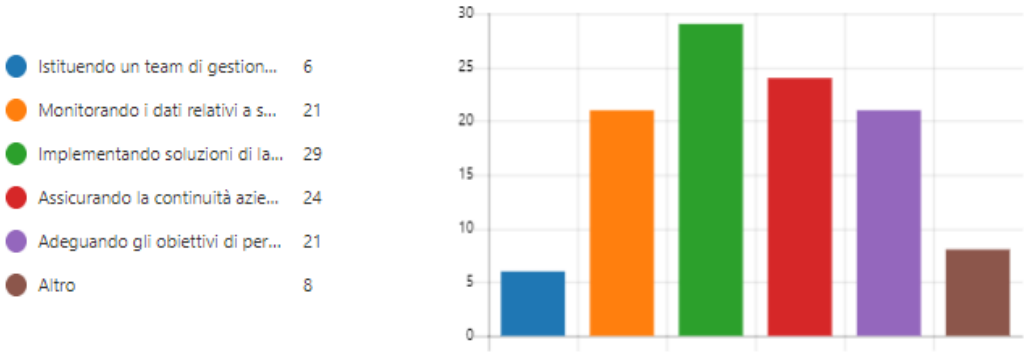
Grafico 7: % dei lavoratori in smart working

Domanda: Quale percentuale del personale dell'impresa svolge un lavoro che può essere effettuato in lavoro a distanza o Smart Working?

Dopo le modifiche organizzative sulla gestione del lavoro per contenere il contagio da Covid-19, alle imprese è stato richiesto in che modo stanno reagendo alla crisi e attraverso quali procedure. Se il 3% delle imprese non ha dato alcuna risposta oppure ha indicato nella sezione "altro" di aspettare che la crisi passi da sola sperando di non arrivare a danni irreparabili, la strategia maggiormente utilizzata,

per il 29% delle imprese, è quella di implementare soluzioni di lavoro flessibili per i dipendenti. Per il 21% delle imprese la strategia attuata è stata quella di assicurare la continuità aziendale mettendo in atto un piano di recovery[155]. Per il 19% la strategia attuata è stata quella di rivedere gli obiettivi di performance aziendali del 2020[156]. Per un altro 19% la strategia attuata è stata quella di monitorare i dati relativi a salute, posizione e viaggio per tutti i dipendenti (in modo da evitare chiusure delle attività produttive per quarantene) mentre, il 5% delle imprese per superare la crisi ha istituito un team di gestione della crisi per consentire un processo decisionale più rapido.

Grafico 8: Strategie attuate dalle imprese per arginare la crisi

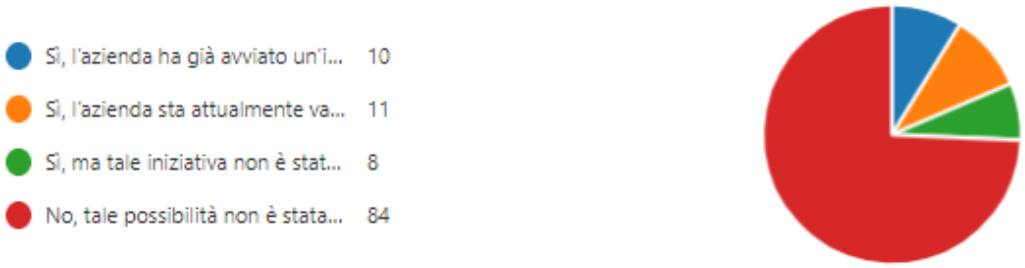



Domanda: In che modo la sua azienda sta reagendo alla crisi?

[155] Il piano di recovery e dato dall'insieme di procedure documentate che guidano le organizzazioni nel rispondere, recuperare, riprendere e ripristinare a un livello predefinito le attività a seguito di un'interruzione.
[156] Con "performance aziendale" si intende un insieme di misure, il più possibili oggettive, che descrivono l'attitudine e la capacità di un'impresa non solo a raggiungere i propri obiettivi, ma di farlo con efficacia ed efficienza.

Per quanto riguarda la possibilità di ripresa attraverso l'espansione, diversificazione o conversione della linea produttiva su prodotti-servizi legati alla pandemia da Covid-19 (e.g. dispositivi di protezione individuale, disinfettanti, ecc.), per ampliare le opportunità di business: il 74% delle imprese non ha considerato tale opportunità; il 9% delle imprese intervistate ha già avviato un'iniziativa per ri-focalizzare parte dell'attività produttiva sui nuovi prodotti; il 10% sta invece valutando tale opportunità e al contrario il 7%, seppure abbia valutato tale opportunità, questa non risulta in linea con la strategia aziendale. Caratterizzato da una maggiore presenza di micro e piccole imprese, possiamo vedere che le imprese non hanno deciso di convertire la linea produttiva in quanto avrebbero dovuto sostenere costi elevati, mentre invece risulta più facile per imprese che operano nel settore del tessile a produrre mascherine piuttosto che jeans e magliette; imprese che operano nel settore della chimica, per la produzione di gel disinfettante e/o per imprese industriali per produrre ventilatori.

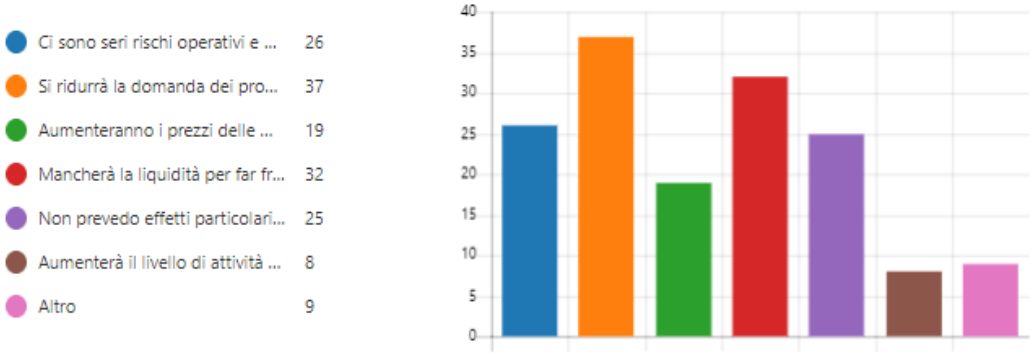
Grafico 9: possibilità da parte delle imprese di espandere/ diversificare/convertire la linea produttiva su prodotti-servizi legati alla pandemia da Covid-19




Domanda: La sua impresa ha mai valutato la possibilità di espandere/ diversificare/convertire la linea produttiva su prodotti-servizi legati alla pandemia da Covid-19 (e.g. dispositivi di protezione individuale, disinfettanti, ecc.) per ampliare le opportunità di business e supportare la ripresa?

Alle aziende intervistate è stato inoltre chiesto quali effetti sull'impresa potrà avere nel breve/medio termine l'emergenza da Covid-19. Per il 33% delle imprese si ridurrà la domanda dei prodotti o servizi (inclusa la domanda turistica); per il 28% delle imprese mancherà la liquidità per far fronte alle spese (correnti, debiti, ecc.); per il 22% delle imprese ci sono seri rischi operativi e di sostenibilità dell'attività; per il 17% delle imprese invece aumenteranno i prezzi delle materie prime, dei semilavorati o degli input intermedi; per il 21% delle imprese non si prevedono effetti particolari sull'attività e l'impresa proseguirà normalmente: sono le attività che operano nel settore life sciences & health care, tecnologico, dell'agricoltura e dell'agroalimentare (settori che anche durante la fase emergenziale tendenzialmente non hanno subìto grandi rallentamenti). Solo il 7% delle imprese intervistate prevede che aumenterà il livello di attività dell'impresa (in questo caso sono imprese appartenenti a settori anticiclici che, durante la valutazione dell'impatto economico sull'impresa, hanno avuto una variazione positiva del fatturato di oltre il 10%).

Grafico 10: effetti Covid-19 sulle imprese nel breve-medio termine




Domanda: Quali effetti prevedete che l'emergenza da Covid-19 avrà sulla vostra impresa a breve/medio termine? (1 o più risposte)

Infine, così come per l'impatto economico, anche per l'impatto organizzativo è stato chiesto alle imprese quali sono le loro preoccupazioni a seguito della seconda ondata dei contagi di ottobre 2020. Tra le risposte si evidenziano soprattutto le difficoltà di garantire la sicurezza, nonostante il rispetto dei protocolli, per la condivisione degli spazi; le problematiche legate alla gestione del personale: in primo luogo la paura dei dipendenti di contrarre il Covid-19 che genera spesso assenteismo tra coloro che ancora svolgono la propria attività in sede o comunque ansia e stress e questo si ripercuote anche sulle prestazioni lavorative dei dipendenti; paura di non reperire materiali sanitari di protezione individuale; difficoltà relative all'adattamento alla nuova modalità di lavoro "smart working" che può generare comunque ansia e stress per i lavoratori che non riescono a sentire il distacco tra lavoro e casa. Inoltre, vengono alla luce problematiche legate ai

rapporti e trattative con clientela estera, ma anche la difficoltà di completare il lavoro all'estero, soprattutto per le imprese che producono prodotti industriali, per via della limitazione sulla mobilità internazionale.

In linea generale, possiamo affermare che, nel breve/medio periodo, le imprese hanno accusato una riduzione della domanda dei prodotti e servizi che ha generato la mancanza di liquidità per far fronte alle spese con conseguenti difficoltà a garantire una continuità aziendale.

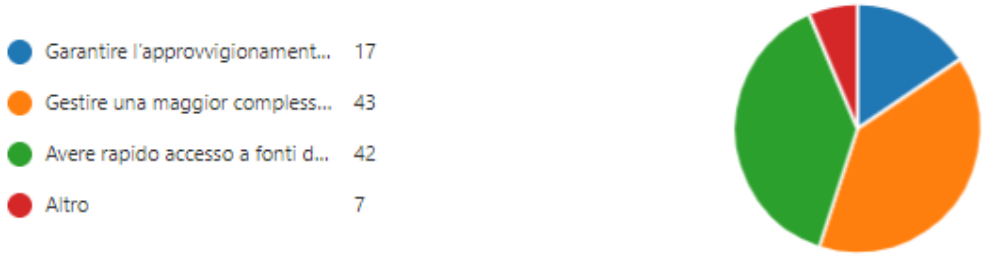
### 4.3.4 Impatto strategico per le PMI italiane

L'obiettivo della terza ed ultima parte dell'indagine è stato quello di analizzare in che modo le imprese si sono rapportate a livello strategico con la diffusione del Covid-19.

Dall'indagine è emerso che, la maggiore preoccupazione che ha colpito le imprese intervistate in relazione all'attività produttiva, è stata per il 38% delle imprese gestire una maggior complessità organizzativa (anche per via di tutti i nuovi protocolli per la sicurezza); per il 37% avere rapido accesso a fonti di finanziamento per assicurare la continuità del business; per il 15% delle imprese garantire l'approvvigionamento delle materie prime e l'affidabilità delle supply chain per il restante 10% . Il 60 % delle imprese non ha dato nessuna risposta oppure ha indicato nel campo "altro" nessuna preoccupazione perché il business continua a proseguire normalmente; mentre il 40% delle imprese ha dato come motivazioni di

preoccupazione a livello strategico: la mancanza di investimenti tecnologici da parte dei clienti; riuscire a ricevere i pagamenti nei tempi concordati; calo della domanda e difficoltà a portare avanti l'azione di sviluppo del business.

Grafico 11: Maggiore preoccupazione in relazione all'attività produttiva a seguito del Covid-19.

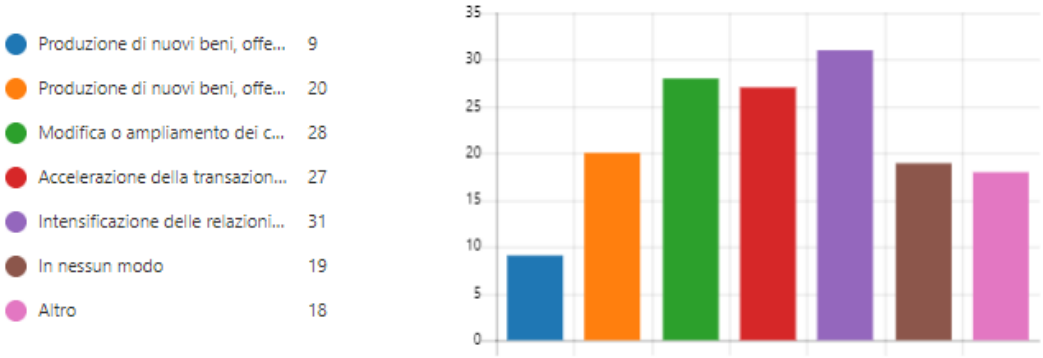



Domanda: A livello strategico qual è la maggiore preoccupazione in relazione all'attività produttiva?

Se per il 17% delle imprese intervistate non è stata attuata nessuna strategia per rispondere alla crisi da Covid-19, il 16% delle imprese non ha dato risposta oppure ha indicato come strategia: mettere in sicurezza il personale e i visitatori dell'impresa in modo da garantire un lavoro efficiente e sicuro; la chiusura dell'attività o l'attivazione di partnership commerciali. Il 28% delle imprese intervistate ha avviato un'intensificazione delle relazioni esistenti o creazioni di partnership con altre imprese nazionali o estere; il 25% delle imprese la modifica o l'ampliamento dei canali di vendita o dei metodi di fornitura/ consegna dei prodotti o servizi (ad esempio, passaggio ai servizi online, e-commerce e modelli

distribuiti multi-canale); per il 24% delle imprese è stata necessaria un'accelerazione delle transazioni digitali e un maggiore utilizzo di connessioni virtuali verso interno ed esterno; per il 18% delle imprese la strategia adottata è stata dettata dalla produzione di nuovi beni, offerta di nuovi servizi o introduzione di nuovi processi produttivi non connessi con l'emergenza sanitaria pur restando nell'ambito della propria attività economica e solo l'8% delle imprese intervistate, per rispondere alla crisi, ha potuto attuare come strategia la produzione di nuovi beni, offerta di nuovi servizi o introduzione di nuovi processi produttivi connessi con l'emergenza sanitaria, pur restando nell'ambito della propria attività economica.

Grafico 12: Strategie attuate dall'impresa per rispondere alla crisi da Covid-19

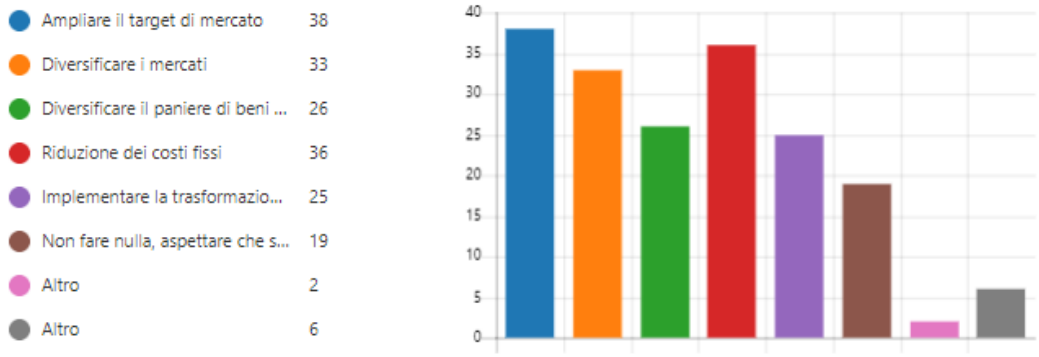



Domanda: Quali sono le strategie che l'impresa ha adottato o sta valutando di adottare per rispondere alla crisi causata da Covid-19? (1 o più risposte)

Oltre alle strategie attuate con la prima diffusione del Covid-19, alle imprese è stato chiesto quali sono le strategie che intendono mettere in atto a seguito della seconda

ondata dei contagi. Per il 33% delle imprese la strategia da attuare è quella di ampliare il target di mercato (ossia rivolgere a un maggior numero di consumatori i prodotti/servizi che l'impresa offre attraverso campagne di marketing); il 32% opta per una riduzione dei costi fissi (per essere maggiormente efficaci ed efficienti); per il 29% delle imprese la strategia da attuare è quella di diversificare i mercati (ossia rivolgersi anche a nuovi mercati in modo da non correre il rischio di legarsi ad un unico mercato); per il 23% diversificare il paniere di beni e servizi venduti; per il 22% fare ricorso alla trasformazione digitale (questo perché oltre alla possibilità di lavoro più flessibile, a prescindere dalla crisi da Covid-19, si sta andando sempre più verso una globalizzazione dei mercati e l'apertura delle imprese anche con i mercati esteri. Pertanto, un'impresa ben digitalizzata ha una maggiore possibilità di crescita); per il 17% delle imprese non si può fare nulla se non aspettare che si torni alla normalità (sono soprattutto le imprese operanti nella ristorazione, servizi di banqueting, del turismo o sportive) in quanto le limitazioni del lavoro non dipendono direttamente dalle imprese, ma dalle limitazioni previste dai vari DPCM. Il 7% delle imprese, infine, ha indicato nella sezione "altro" quella di ampliare la strategia di sostenibilità e di lavorare con le pubbliche amministrazioni per garantire la continuità e il miglioramento dei servizi.

Grafico 13: strategie che le imprese intendono mettere in atto a seguito della seconda ondata da Covid-19.

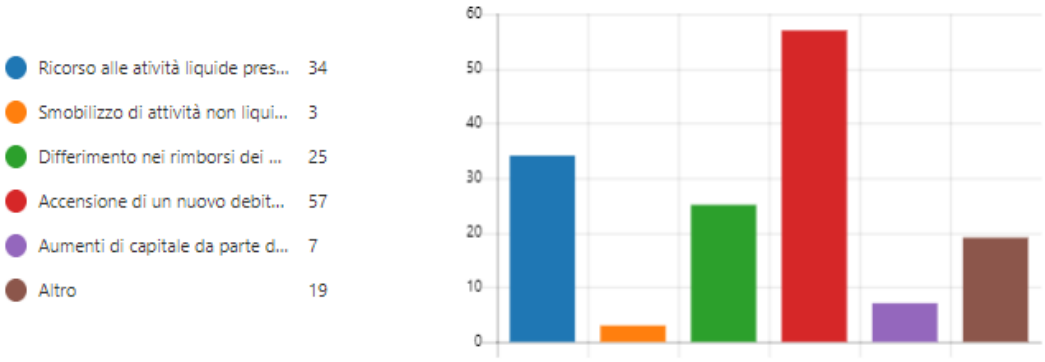



Domanda: In funzione degli attuali scenari economici e dell'aumento del numero dei contagi in maniera crescente, quali sono le principali strategie che la sua impresa intende mettere in atto?

Riguardo agli strumenti a cui l'impresa ha fatto ricorso o prevede di ricorrere per soddisfare il fabbisogno di liquidità causato dal Covid-19, emerge che: il 22% delle imprese ha differito i rimborsi dei debiti (ricorso alla moratoria); il 17% delle imprese ha dovuto apportare nuovi capitali; il 30% ha dovuto far ricorso alle attività liquide presenti in bilancio (ad esempio i depositi bancari); per il 3% è stato necessario far ricorso allo smobilizzo di attività non liquide presenti in bilancio (ad esempio attraverso la vendita di beni immobili o strumentali) e ben il 50% delle imprese ha dovuto accedere ad un nuovo debito bancario. Sono invece il 17% le imprese che hanno risposto con "altro" non indicando nessuna motivazione. Si tratta delle stesse aziende che durante l'analisi economica hanno avuto o una

variazione positiva del fatturato oppure il fatturato non è cambiato di molto rimanendo pressoché stabile.

Grafico 14: strumenti per soddisfare il fabbisogno di liquidità a causa del Covid-19

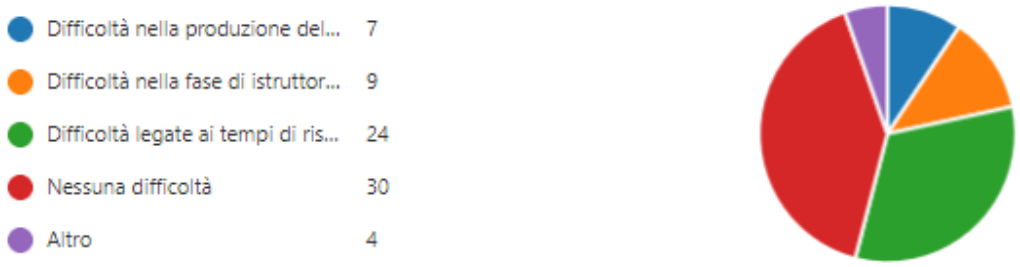



Domanda: A quali strumenti l'impresa ha fatto ricorso, o prevede di ricorrere per soddisfare il fabbisogno di liquidità causato dall'emergenza da Covid-19? (1 o più risposte)

Oltre alla possibilità di attuare strategie aziendali in base all'impatto del Covid-19, alle imprese è stata data la possibilità di far ricorso alle misure di sostegno della liquidità e del credito contenute nei decreti legge "Cura Italia", "liquidità" e "Rilancio" (moratorie e garanzie pubbliche). Solo il 55% delle imprese ne ha usufruito. Tra le imprese che hanno usufruito delle misure di sostegno, le domande sono state accolte interamente per il 57%; per il 20% solo in parte; per il 22% non è ancora noto l'esito e per l'1% (una sola azienda) la richiesta non è stata accolta per mancanza di requisiti. Il motivo per cui non tutte le aziende hanno fatto ricorso a tali misure, si riscontra nel fatto che il bonus è previsto solo per le categorie maggiormente colpite dal Covid-19 ovvero quelle rientranti nei settori del turismo,

ristorazione, titolari di partita iva e per tutti i settori che hanno subìto un'interruzione del lavoro a causa dei DPCM che si sono susseguiti dall'inizio della pandemia. Oltre alle limitazioni previste dai decreti per i settori dei lavoratori, il 47% delle imprese non ha riscontrato altre difficoltà; il 28% delle imprese ha trovato difficoltà legate ai tempi di risposta delle banche; il 14% delle imprese ha trovato difficoltà nella fase di istruttoria; l'11% nella produzione della documentazione necessaria mentre il 6% indica incertezza nella documentazione presentata in quanto non ancora a conoscenza dell'esito.

Grafico 15: difficoltà riscosse dalle aziende per far richiesta alle misure di sostegno della liquidità e credito contenute all'interno dei decreti legge.




Domanda: Se l'impresa ha fatto richiesta: L'impresa ha incontrato qualcuna delle seguenti difficoltà nel fare richiesta? (1 o più risposte)

In linea generale, riguardo l'impatto a livello strategico, tra le maggiori preoccupazioni per le imprese, vi sono: la gestione degli approvvigionamenti delle materie prime e l'affidabilità delle supply chain; l'accesso rapido a fonti di

finanziamento per assicurare la continuità del business. Per soddisfare il bisogno di liquidità, le imprese hanno dovuto far ricorso alle attività liquide presenti in bilancio e all'accensione di un nuovo debito bancario. Le strategie attuate per superare la crisi sono state, per il breve termine: l'accelerazione della transizione digitale; l'intensificazione delle relazioni esistenti e la modifica o ampliamento dei canali di vendita. Nel medio termine, invece, l'obiettivo delle imprese è quello di ridurre i costi fissi e con una maggiore efficacia ed efficienza dell'impresa ampliare il target di mercato, diversificare i mercati e implementare sempre di più la trasformazione digitale.

### 4.4 Interviste alle aziende selezionate

Le domande presentate durante l'intervista sono state:

1. A seguito dell'emergenza sanitaria, nel periodo fino al 4 maggio, l'azienda è stata sottoposta a chiusura? (se sì, per quale motivo? Per decreto o per volontà dell'azienda?) E a partire dalla fase due, ossia dal 4 maggio sino ad oggi: Quali sono state le conseguenze del covid sulla continuità aziendale?
2. Di quanto è variato il suo fatturato dall'inizio della pandemia sino ad oggi? (indicare la percentuale della variazione del fatturato, sia se esso risulta in aumento che in diminuzione… spiegando le motivazioni che hanno portato a questa variazione).

3. Che ripercussioni ha avuto o potrebbe avere il Covid-19 sulla cultura aziendale? (spiegare come si svolge il lavoro all'interno dell'azienda…. Come sono state scelte le procedure covid da applicare all'interno dell'azienda, come sono state applicate, ecc)
4. Com'è stata gestita la forza lavoro? (ad es. Lavoro in Smart Working, lavoro in sede, alternando la presenza dei lavoratori ecc.)
5. Quali effetti prevedete che l'emergenza da Covid-19 avrà sulla vostra impresa fino alla fine del 2020? E nel medio termine? (Es. riduzione domanda, rischi operativi, riconversione ecc. motivando anche la vostra scelta)
6. A livello strategico, qual è la maggiore preoccupazione in relazione all'attività produttiva?
7. Quali sono le strategie che l'impresa ha adottato o sta valutando di adottare per rispondere alla crisi causata dall'emergenza da Covid-19? (es. produzione di nuovi beni, aumento spesa per il marketing, riduzione costi fissi, ampliamento target di mercato, diversificazione del paniere di beni e servizi, ecc.) motivare anche le motivazioni sulle strategie intraprese
8. L'impresa ha pensato/deciso di convertire la linea produttiva nella produzione di prodotti connessi all'emergenza sanitaria? Indicare anche le motivazioni
9. Vi sono state difficoltà finanziarie? Come sono state superate?

10. A quali strumenti l'impresa ha fatto ricorso, o prevede di ricorrere, per soddisfare il fabbisogno di liquidità causato dall'emergenza da Covid-19? (Cig, bonus statali, ristrutturazione debiti, ecc.)
11. L'impresa ha fatto richiesta di accesso alle misure di sostegno della liquidità e del credito contenute nel DL 18/2020 e nel DL 23/2020 (moratorie e garanzie pubbliche)? Nel caso in cui l'impresa abbia fatto ricorso ai bonus statali, li ha trovati sufficienti o inadeguati? (motivando anche la risposta)
12. A fronte dell'alto numero di contagi che si sta verificando in questo periodo, cosa preoccupa l'azienda a livello strategico-operativo ed organizzativo?
13. Ha altro da segnalare?

Le interviste sono state svolte in modalità telematica attraverso Email o piattaforme come Skype e Teams in quanto oltre alle misure più restringenti per i visitatori adottate dalle imprese a seguito della pandemia, con il DPCM del 3 novembre ci sono stati maggiori limitazioni sugli spostamenti tra comuni, province e regioni.

### 4.5 Analisi interviste

Per un'analisi più esaustiva l'obiettivo è stato quello di intervistare almeno un'impresa, a campione, per ogni settore che ha ricevuto maggior risposta durante l'indagine quantitativa e analizzare qual è stato l'impatto del Covid-19. L'analisi è stata svolta su un'impresa del settore del turismo, tempo libero & ospitalità,

un'impresa dell'agroalimentare, una della tecnologia, una del settore dei prodotti industriali e servizi, una del settore tessile e una del settore metalmeccanico.

4.5.1 Impresa del settore turismo, tempo libero & ospitalità.

L'impresa selezionata per l'analisi qualitativa all'interno delle imprese del Turismo, tempo libero & ospitalità, è una agenzia turistica in cui operano in totale tre persone. Si tratta della prima agenzia in Abruzzo per viaggi da crociera con MSC, affiliata a Trenitalia, che opera con strutture ricettive di tutto il mondo. La scelta di partire da un'impresa turistica è dipesa dal fatto che tali imprese sono risultate essere tra le categorie più colpite dalle limitazioni previste dai vari DPCM. Ciò viene confermato anche dall'analisi dell'impresa intervistata in quanto possiamo subito notare che la stessa non solo ha subìto perdite poiché è stata chiusa per decreto, ma anche nei periodi in cui ha potuto lavorare, gli effetti della pandemia si sono sentiti in maniera forte. L'impresa ha avuto una variazione negativa del fatturato dell'80% con delle ripercussioni di incertezza e stress sulla cultura aziendale dovute soprattutto alle modalità di organizzazione del lavoro in quanto si sono trovati a vivere situazioni di lavoro altalenanti tra le chiusure previste dal governo, cassa integrazione e smart working. Per queste ragioni, per l'impresa vi sono stati problemi finanziari per continuare a sostenere i costi fissi e gli investimenti fatti negli anni precedenti (macchine aziendali, ristrutturazione dei locali etc), problemi che ha potuto contenere inizialmente con i bonus previsti dai

vari DPCM e successivamente con il ricorso ad un prestito bancario agevolato con interessi garantiti dallo Stato da restituire in 10 anni. Riguardo le preoccupazioni a livello strategico, invece, l'impresa ha evidenziato difficoltà nella continuità del business. Se l'emergenza sanitaria proseguirà, l'impresa continuerà a sostenere costi fissi senza però nessuna entrata. Nonostante l'emissione di Voucher vacanze da parte dello Stato, la paura del virus non ha portato a viaggiare (lo si può notare anche dal fatto che su 1miliardo e 700 milioni stanziati, è stato utilizzato solo il 40% circa). Tra le strategie che l'impresa vuole adottare per superare la crisi, una volta terminata l'emergenza sanitaria, vi è la possibilità di effettuare turismo *incoming*[157] e non più solo turismo *outgoing*[158].

### 4.5.2 Impresa del settore Agroalimentare

La seconda impresa considerata è molisana e ha otto dipendenti. Si occupa soprattutto della produzione di salumi. Essendo un'impresa operante nel settore agroalimentare, non ha subìto chiusure per decreto, continuando a lavorare anche durante la fase 1 dell'emergenza sanitaria per poter garantire il fabbisogno a tutti i negozi di alimentari. Ciò che emerge dall'intervista è che, anche senza aver chiuso, il fatturato è variato negativamente di circa il 40% poiché i maggiori clienti erano

[157] Per turismo incoming s'intende l'attività di ricevimento del turismo in arrivo in una determinata località; in questo caso dall'estero per l'Italia..
[158] Si definisce turismo outgoing (detto anche outbound), il turismo in uscita; in questo caso dall'Italia verso l'estero.

imprese che operavano nel campo della ristorazione. A causa di un loro stop, quindi, in modo indiretto, si è verificata una perdita anche per l'impresa. Infatti, solo dopo il 4 maggio, a seguito della riapertura di molte attività come bar, pizzerie e ristoranti si è tornati alla quasi normalità. Nonostante la perdita di fatturato, l'impresa non ha avuto grandi problemi finanziari. Alla domanda "su quali ripercussioni ha avuto o potrebbe avere il Covid-19 sulla cultura aziendale", l'impresa dichiara che, a seguito della diffusione del Covid-19, sono stati implementati i controlli e inserito l'uso della mascherina durante le lavorazioni. Essendo prodotti alimentari, l'importanza del controllo e dell'igiene è necessaria, quindi queste procedure resteranno anche dopo che il virus non ci sarà più. A livello strategico, ciò che preoccupa l'impresa è che a causa di queste ondate di contagi e la chiusura dei ristoranti, bar o anche di centri commerciali per evitare assembramenti, i loro prodotti possano subire un'ulteriore diminuzione di domanda. Per evitare ciò, tra le strategie adottate vi è l'intensificazione della commercializzazione dei prodotti *take away* (ossia attraverso confezioni da asporto) da acquistare all'interno della sede aziendale o dei punti vendita affiliati, in modo da evitare il più possibile il contatto diretto della merce con altre persone.

### 4.5.3 Impresa del settore tecnologia, media & telecomunicazioni

La terza impresa intervistata è un'impresa appartenente al settore dell'informatica e tecnologia, con otto dipendenti, operante nella regione Marche. Il settore della

tecnologia, insieme a quello chimico-farmaceutico e del commercio online, risulta un settore anticiclico e quindi con variazioni del fatturato in aumento a seguito del Covid-19; l'impresa intervistata, pur non avendo subìto chiusure durante la fase 1 dell'emergenza, ha registrato comunque una variazione negativa del fatturato pari al -20%. Questo dimostra che, oltre all'appartenenza ad un settore ciclico o anticiclico, sono tante le variabili per cui un'impresa può registrare performance in aumento o in diminuzione. Essendo un'impresa che opera maggiormente nel marketing industriale, in questo caso la variazione negativa è dovuta alla sospensione degli investimenti da parte dei clienti che hanno dovuto rivedere i costi per poter continuare le loro attività di business. Nonostante la variazione negativa del fatturato, l'impresa non ha grandi paure nel medio/lungo periodo in quanto, soprattutto nella fase post-crisi, il marketing industriale risulterà necessario alle imprese per rilanciare le proprie attività. Per l'impresa maggiori problemi si sono verificati sull'impatto organizzativo. Ciò che preoccupa l'azienda, infatti, è la gestione del lavoro perché, se da un lato lo smart working ha permesso la continuità dell'attività, dall'altro non solo ha impoverito la struttura allentando i rapporti interpersonali, ma ha portato ad una riduzione della creatività che può portare anche problemi a livello strategico. Infatti, alla domanda "a livello strategico, qual è la maggiore preoccupazione in relazione all'attività produttiva" l'impresa ha risposto che nonostante la maggiore preoccupazione sia dovuta alla destrutturazione organizzativa dell'azienda e alla gestione dei rapporti interni, non è stata ancora

avviata nessuna strategia di risposta alla crisi se non l'adeguamento degli obiettivi di performance dell'azienda del 2020.

4.5.4 Impresa del settore Prodotti industriali e servizi

La quarta impresa intervistata è un'impresa toscana che opera nel settore della commercializzazione di prodotti industriali (con prodotti a marchio proprio). Si tratta di un'azienda a conduzione familiare composta da tre soci. La lavorazione dei prodotti non avviene all'interno dell'azienda, ma viene affidata a terzi. Per questo motivo, non è stato necessario apportare grandi variazioni nella gestione del lavoro. I cambiamenti hanno riguardato solo gli ingressi dei visitatori. L'impresa è stata inizialmente chiusa per organizzarsi in quanto i fornitori ai quali facevano riferimento, nella primissima fase, hanno dovuto interrompere la produzione, ripartita comunque prima del 4 maggio grazie al codice Ateco per il commercio elettronico. Nonostante la chiusura sia stata di un mese circa (tra il 9 marzo e i primi giorni di aprile), vendendo prodotti non essenziali ("contenitori per raccolta differenziata" di alto design), l'impresa ha subìto comunque una riduzione del fatturato elevata nella prima fase dell'emergenza (oltre il 50%) recuperato però durante la stagione estiva grazie alla riapertura dei confini nazionali e dei negozi di arredamento (essi rappresentano il maggiore sbocco per i prodotti dell'impresa dopo le fiere internazionali). A livello organizzativo-strategico, ciò che preoccupa più l'impresa è che la chiusura di fiere e negozi possa portare un'ulteriore

contrazione delle vendite compromettendo la continuità aziendale. Per evitare ciò, l'impresa ha delineato già le strategie da attuare nel breve termine, consistenti nel creare nuovi prodotti e un sito e-commerce in modo da vendere direttamente i propri prodotti sia in Italia che all'estero senza far ricorso a siti come eBay o Amazon. Nel lungo termine, invece, obiettivo dell'impresa è quello di ampliare il target dei consumatori, internazionalizzandosi sempre più, ossia non vendere solo in Francia (paese in cui già opera da qualche anno), ma anche in altri Paesi come Spagna, Germania, Lussemburgo e Olanda poiché non ci sono grandi barriere logistiche. L'impresa non ha potuto far ricorso agli aiuti previsti dallo Stato per mancanza di requisiti e ha quindi deciso di non riscuotere utili per lasciare liquidità all'interno dell'impresa, richiedendo altresì un finanziamento agevolato con garanzie pubbliche al 90%.

### 4.5.5 Impresa del settore tessile e abbigliamento.

La quinta impresa intervistata opera nel settore tessile in Molise. Si tratta di un'azienda di medie dimensioni nella quale sono impiegate circa 100 persone. In questo caso l'impresa ha subìto un'iniziale chiusura per via del decreto, ma ha riavviato la propria attività prima del 4 maggio a seguito di una richiesta di deroga. A differenza delle altre imprese intervistate, è stata l'unica ad aver convertito una parte della linea produttiva per la produzione dei prodotti connessi all'emergenza sanitaria in modo da evitare una contrazione eccessiva del fatturato. Essendo

un'impresa tessile, ha avviato la produzione di mascherine, camici e tute per medici. Nonostante la conversione della linea produttiva, l'impresa ha comunque subìto una contrazione negativa del fatturato di circa il 50% per mancato ritiro della merce. La maggiore preoccupazione ha riguardato la gestione del personale. Essendo un'impresa in cui la maggior parte del lavoro viene solto in modo manuale, e quindi all'interno dei locali, l'impresa ha dovuto adottare tutte le misure necessarie per evitare contagi in modo da limitare così eventuali blocchi di produzione e quindi di fatturato. A livello strategico, ciò che preoccupa l'azienda è che, la contrazione del mercato, possa portare alla riduzione del vero *core business* dell'azienda. Per questo motivo tra le strategie che si intende mettere in atto vi sono, oltre alla produzione dei beni legati all'emergenza sanitaria, anche quella di focalizzarsi maggiormente sul business primario attraverso una maggiore commercializzazione online oppure affiliarsi con grandi firme e iniziare a produrre anche per loro. Infine, dall'intervista emerge che, nonostante un'iniziale diminuzione delle vendite e quindi di fatturato, le difficoltà finanziarie si sono potute superare attraverso l'utilizzo della cassa integrazione e dei bonus a sostegno della liquidità e del credito contenute nei decreti (per il periodo in cui l'impresa è rimasta chiusa).

### 4.5.6 Impresa del settore metalmeccanico.

La sesta ed ultima impresa intervistata è un'impresa operante nel settore metalmeccanico. Si trova in Abruzzo e ha 28 dipendenti. Occupandosi di

costruzione di impianti industriali per diverse imprese, possiede diversi codici Ateco, ed è per questo motivo che durante la fase 1 dell'emergenza è rimasta chiusa solo per due settimane tra la fine di marzo e gli inizi di aprile. Nonostante l'impresa sia rimasta aperta, ha comunque avuto delle restrizioni dovendo assicurare parte dei dipendenti in smart working. In più ha cercato di creare squadre di lavoro che si alternavano nei turni aziendali per evitare i contatti tra i lavoratori. Questo perché all'interno dell'impresa, oltre ai 28 dipendenti effettivi, ci sono anche imprese appaltatrici che vengono chiamate in base alle commesse. Per l'impresa, il maggior problema a seguito del Covid, si è riscontrato nella gestione del personale soprattutto nel primo periodo in quanto i lavoratori utilizzavano permessi, malattie o ferie a causa della paura del contagio. Per evitare questo, l'impresa, oltre ad utilizzare le procedure anticovid previste dal decreto, ha effettuato anche l'analisi del rischio per valutare se inserire azioni correttive o meno. A livello strategico, invece, essendo un'impresa che si occupa di assemblare i vari pezzi per la realizzazione dei prodotti, la paura è che si possano avere problemi con le aziende con cui collaborano e per questo motivo la strategia che hanno messo in atto è quella di intensificare rapporti commerciali e di partnership anche con altre imprese. Nonostante non vi siano state difficoltà finanziarie o variazioni di fatturato nel breve termine, la maggiore paura che ha l'impresa è a livello finanziario. Nel breve termine le difficoltà sono state superate attraverso l'utilizzo delle misure a sostegno della liquidità e del credito contenute nei vari decreti e anche attraverso il ricorso

alle liquidità finanziarie presenti in bilancio. Il vero problema per l'impresa è nel lungo termine. In assenza di commesse in arrivo, si potrebbe verificare un arresto e a quel punto l'unica strategia da attuare potrebbe essere la riduzione dei costi fissi per aumentare la spesa marketing in modo da cercare potenziali clienti.

## 4.6 Valutazione impatto Covid-19

Sebbene siano abituate a gestire situazioni difficili, l'improvviso arrivo della pandemia è stata una sfida inaspettata e difficile da affrontare per le imprese. Come previsto dal Cerved[159], ci sono stati settori maggiormente colpiti e settori che hanno beneficiato della situazione[160]. Le piccole e medie imprese sono state il segmento più colpito dall'emergenza e, sotto alcuni punti di vista, anche il meno pronto ad affrontare la crisi in corso soprattutto a causa dello scarso livello di digitalizzazione, di una ridotta accessibilità a competenze qualificate e per le loro dimensioni. La maggior parte delle imprese non era attrezzata per situazioni di disaster, tanto meno per disastri come quello del Covid-19. A subirne le maggiori conseguenze sono state soprattutto quelle imprese che non hanno avviato operazioni di risk management. Infatti, a seconda delle competenze delle PMI, nel breve periodo, ci sono state imprese la cui strategia è stata semplicemente quella di assumere

[159] https://know.cerved.com/imprese-mercati/limpatto-del-covid-19-sui-settori-il-cerved-industry-forecast-reloaded/.
[160] https://iris.unimore.it/retrieve/handle/11380/1223661/306641/gualandri_e._e_venturelli_v._riflessioni_sul_rapporto_banche_e_imprese_per_il_post_covid-19_2020%20%281%29.pdf.

posizioni attendiste o estremamente caute, attendendo l'evolversi del contesto di mercato e PMI che invece si sono attivate subito ad adottare strategie quali: l'intensificazione delle relazioni esistenti o creazioni di partnership con altre imprese; la modifica o ampliamento dei canali di vendita o dei metodi di fornitura/consegna dei prodotti o servizi.

Nonostante la piccola percentuale di imprese che ha affermato di reagire alla crisi da Covid-19 assicurando la continuità aziendale mettendo in atto un piano di *recovery*, le restanti imprese si sono mostrate comunque resilienti, almeno nel breve termine, attuando strategie come l'istituzione di un team di gestione della crisi, soluzioni di lavoro flessibili o adeguamento degli obiettivi di performance aziendali del 2020[161]. Le strategie da adottare nel medio e lungo periodo, ovvero la diversificazione dei mercati, l'ampliamento del target di mercato e/o la diversificazione del paniere dei beni/servizi venduti, prevedono tempi di adattamento diversi per le imprese, a seconda del settore di riferimento, delle competenze e soprattutto delle disponibilità liquide. Le imprese hanno lavorato sulla capacità di essere resilienti e le modifiche organizzative apportate saranno durature, poiché un'impresa resiliente non è semplicemente in grado di adattarsi e recuperare la posizione precedente, ma ha la capacità di sviluppare nuove abilità e raggiungere nuovi risultati, anche superiori a quelli del periodo pre-shock. Le

[161] Wright A., *Manuale di business continuity e crisis management*, 2020

imprese resilienti si distinguono per *robustezza* (capacità di assorbire gli effetti degli shock facendo leva su risorse e competenze imprenditoriali e manageriali di cui non avevano piena consapevolezza, perché si attivano solo in caso di bisogno), *prontezza* (capacità di prendere decisioni rapide anche in situazioni di elevata incertezza e con poche informazioni a disposizione) e *intraprendenza* (capacità di realizzare innovazioni utilizzando, in modo inedito, le ridondanze di risorse che avevano più o meno consapevolmente creato)[162].

La pandemia da Covid-19 ha infatti mostrato alle PMI come il risk management non si deve limitare solamente a scenari più o meno prevedibili, più o meno complessi, legati solo alla sfera del business e gestiti secondo l'ottica della *compliance*, ma deve essere considerato in ottica strategica. Il rischio è un aspetto pervasivo ed intrinseco della società contemporanea, interconnessa e globalizzata, che si muove e si modifica ad una velocità mai vista prima. È importante che le imprese, oltre ai rischi connessi all'attività produttiva, includano anche quelli geopolitici, sociali e sanitari.

L'impatto economico, che si è rilevato a seguito del Covid-19 con una riduzione del fatturato dovuto principalmente da un calo della domanda e riduzione delle settimane lavorative, è legato ad una molteplicità di fattori individuabili nei modelli comportamentali delle decisioni di spesa ed ai mutamenti della domanda, nonché

[162] Gubitta P., Campagnolo D., *Resilienza, lavoro e organizzazione nella pandemia di Covid-19*, 2020.

dell'offerta. Dal lato della domanda, le varie misure adottate per arginare la diffusione del virus, hanno portato a modificare i comportamenti quotidiani con un effetto diretto sui consumi a causa delle incertezze sulle aspettative per il futuro.

Dal lato dell'offerta, invece, vi sono state sia difficoltà nella gestione delle risorse umane, a causa di blocchi della produzione per contagi da Covid-19, sia difficoltà di acquisizione delle materie prime a causa della discontinuità delle supply chain. Soprattutto le PMI hanno spesso un numero limitato di fornitori, scorte di magazzino ridotte e servizi gestiti in outsourcing. Per cercare di limitare l'impatto economico, diverse imprese hanno introdotto innovazioni tecnologiche nell'organizzazione interna per favorire lo *smart working*, vendite online, servizi di *delivery*, social media, pagamenti digitali[163]. La paura di una crisi, che per molte imprese potrebbe essere fatale, ha spinto diverse aziende a sfruttare tutte le possibilità offerte dal digitale per riuscire a sopravvivere.

Se l'impatto economico si è potuto notare sin dall'inizio della pandemia attraverso la riduzione delle settimane lavorative, il calo della domanda o la variazione di fatturato, anche la componente finanziaria ne ha risentito. La situazione di chiusura/sospensione delle attività economiche e produttive ha comportato l'insorgenza di maggiori spese dovute alla presenza di costi fissi, all'adeguamento dei protocolli anti-contagio e all'attuazione delle strategie, che hanno portato una

[163]https://it.mashable.com/coronavirus/3763/la-resilienza-delle-piccole-imprese-che-hanno-affrontato-la-crisi-covid-grazie-al-digitale.

crisi di liquidità considerando le minori entrate, soltanto parzialmente compensate dalle minori spese registrate e dagli incrementi delle entrate derivanti dalle misure governative attivate. A causa del calo delle vendite e ai ritardi negli adempimenti da parte dei clienti, molte imprese hanno avuto quindi un fabbisogno di liquidità rilevante anche al netto delle misure già adottate dal Governo spingendo le PMI imprese a far ricorso a finanziamenti agevolati, accensione di nuovi debiti bancari o dilazione dei pagamenti. Nonostante le misure adottate sulla continuità aziendale[164] e a sostegno finanziario[165] da parte del governo durante la fase emergenziale, la crisi da Covid-19, se non gestita in modo corretto, può portare comunque a rischi operativi con riferimento alla continuità aziendale nel medio-lungo periodo. Sulla base di queste considerazioni, l'emergenza Covid-19 ha costretto le PMI a ripensare completamente al proprio modo di operare, mettendo in discussione non solo le logiche di funzionamento/organizzative sulla spinta di nuovi trend, ma anche di strategie aziendali di crescita e sviluppo del business. Se nel breve periodo le strategie adottate dalle PMI sono state diverse a seconda del settore di appartenenza, della dimensione aziendale e delle competenze possedute, nel medio/lungo periodo diventa fondamentale capire la nuova realtà che si sta profilando e prepararsi ad affrontare il futuro, elaborando il percorso più adatto.

---

[164] Ballarin F., *Continuità aziendale nei bilanci post COVID-19: ulteriori chiarimenti*, 2020.
[165] Pezzuto A., *Le misure di sostegno finanziario alle imprese colpite dall'epidemia Covid-19*, 2020.

Qualunque sia la risposta alla crisi da Covid-19 che si vuole attuare, sono due le strategie principali su cui le PMI italiane devono operare nel futuro per essere resilienti il più possibile ad ogni eventuale rischio: sostenibilità e digitalizzazione[166].

Un'impresa sostenibile è sinonimo di trasparenza e sicurezza: l'attenzione alla sfera etica e sociale trasmette fiducia agli stakeholder, migliorando l'immagine e la reputazione dei beni e dei servizi creati[167]. L'implementazione dei principi di sostenibilità all'interno del proprio business consente alle organizzazioni di mettere in atto un processo di cambiamento dinamico, volto a sfruttare in modo efficiente le risorse naturali, soddisfare i bisogni delle persone e di conseguenza produrre risultati vantaggiosi per l'intero sistema.

Un'impresa digitale, invece, permette di mantenere attive le interazioni e le comunicazioni con tutti i soggetti che ruotano intorno all'impresa anche durante un periodi di crisi. Sono stati i nuovi strumenti digitali di connessione e di lavoro collaborativo, resi possibili grazie ai miglioramenti della rete, ad evitare la paralisi totale delle attività e delle infrastrutture critiche per le nostre economie[168]. Per le

[166]Per approfondimenti: *Sostenibilità e digitale, il connubio che darà forma al futuro*, 2020. https://www.digital4.biz/executive/sostenibilita-digitale-conciliare-innovazione-e-ambiente/.
[167] Tarquino L., Posadas S.C., *La responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese. «Conta quello che si fa non quello che si dice»,* 2020.
[168] https://www.ilsole24ore.com/art/contro-covid-19-ruolo-determinante-digitalizzazione-ADj0r2I.

imprese risulta quindi fondamentale sia l'interazione con soggetti esterni all'impresa[169], che lo *smart working*[170].

Concludendo, come le precedenti crisi insegnano, per uscire con successo da una situazione emergenziale e continuare ad operare con profitti, oltre ad una pianificazione di medio-lungo termine[171], occorre una chiara visione di dove si vuole andare ("where to play") e come si vuole giocare la partita ("how to win").

---

[169] Sferazzo R., *Informazione e digitalizzazione come motori del cambiamento*, 2019
[170] Ponzellini A., Deregibus F., Pinto D., *Digitalizzazione del lavoro in remoto al performance management*, 2020
[171] https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/Bisogni_PMI_post_covid19_MonitorDeloitte.pdf.

# Conclusione

L'emergenza Covid-19 ha costretto le PMI italiane a ripensare completamente al proprio modo di operare, mettendo in discussione i loro business model e individuando nuove strategie aziendali di crescita e sviluppo. Tra i primi effetti che si possono verificare a seguito della pandemia vi è la possibilità della mancanza dei requisiti per la continuità aziendale a seguito del lockdown generale e delle misure intraprese dal Governo. Per questo motivo, l'OIC è intervenuto con il documento interpretativo n°6 sulla possibilità di deroga aziendale. Ciò che emerge dalle misure intraprese dall'organismo italiano di contabilità, la valutazione prospettica della capacità dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro (relativo a un periodo di almeno dodici mesi), può essere effettuata con riferimento alla situazione in essere al 31 dicembre 2019 e alle previsioni che a tale data potevano essere fatte. Pertanto, per le imprese che a causa dell'emergenza sanitaria viene a mancare l'assenza del presupposto di continuità aziendale, in linea con il decreto liquidità, il bilancio può essere predisposto mantenendo i valori in continuità e dando informativa di applicazione della deroga in nota integrativa.

Mentre non è possibile attivare la deroga se invece alla data di chiusura dell'esercizio precedente la pandemia, non sussisteva la continuità aziendale.

Oltre la possibilità di deroga sulla continuità aziendale e le misure di sostegno erogate dal Governo, per le PMI italiane, risulta essenziale attuare strategie di riorganizzazione e sviluppo per aumentare i livelli di business a seguito dell'emergenza sanitaria. Tra le strategie di riorganizzazione vincenti vi è l'accelerazione alla digitalizzazione e alla sostenibilità. La digitalizzazione dei processi consente di ridurre sprechi di tempo e di risorse garantendo un più alto livello di performance in ogni area: amministrazione, produzione, gestione delle scorte, logistica, commerciale, gestione dei rischi e ogni altra area aziendale. La sostenibilità invece, è intrinsecamente resilienza, competitività e riduzione del rischio: proprio quello di cui hanno bisogno le imprese per uscire dalla crisi economica scatenata dalla pandemia. Essere sostenibili vuol dire modificare profondamente il modo di fare impresa affiancando al fine tradizionale della remunerazione degli shareholders, un obiettivo più alto ovvero la condivisione di valore e benessere con tutti gli stakeholders sapendo che mettere al centro dell'azione tutti i portatori di interesse vuol dire anche far performare al meglio l'azienda e tutta la catena del valore. La sostenibilità rafforza il legame con il cliente dal punto di vista commerciale e valoriale, in questo modo si guadagna una maggiore fedeltà al brand e una differenziazione rispetto ai competitor con benefici sulla reputazione.

La crisi prodotta dal Covid-19 ha però trasformato il cliente, spingendolo a riflessioni più attente e a valutazioni più ampie sul prodotto e sull'acquisto. Non basta quindi solo attuare strategie di riorganizzazione e sviluppo, ma è importante saper comunicare con i propri clienti i valori aziendali. Pertanto, tra le strategie di marketing che l'impresa deve attuare, oltre le strategie di marketing tradizionali, risultano necessarie strategie che mettono il cliente al centro dell'azienda con un ruolo attivo. Tra le strategie vi possono essere: il marketing digitale, il marketing esperienziale e la co-creazione di valore.

L'impatto sulle PMI è stato misurato attraverso un'indagine empirica con riferimento all'impatto economico, organizzativo e strategico.

A livello economico, l'impatto negativo del Covid-19 possiamo misurarlo attraverso la variazione del fatturato delle imprese dall'inizio della pandemia (marzo 2020) sino al momento della somministrazione dell'indagine (ottobre 2020) rispetto lo stesso periodo dell'anno precedente. Ciò che emerge è che per il 3% delle imprese non c'è stato fatturato, il 14% delle imprese ha subìto una variazione negativa del fatturato di oltre il 50%; il 45 % delle imprese ha invece subìto una variazione negativa del fatturato tra il 10 ed il 50%, il 15 % delle imprese non ha subìto variazioni del fatturato e solo Il 17 % delle imprese ha avuto anche un impatto positivo sulla variazione del fatturato. Oltre all'appartenenza a settori ciclici o anticiclici, ciò che emerge dall'indagine effettuata, per le PMI italiane, la crisi a seguito dell'impatto da Covid-19 dipende anche dalla loro stabilità

antecedente (situazione economica generale, presenza di partnership forti, etc.), dal livello dei servizi e delle infrastrutture e dal capitale umano presente all'interno dell'impresa per fronteggiare l'emergenza. Le imprese che hanno riscontrato un maggiore impatto negativo a seguito del Covid-19 sono state le microimprese (inclusi i lavoratori autonomi) e le piccole imprese, che rappresentano l'89% del campione. L'impatto negativo del Covid-19 e la conseguente crisi, si può riscontrare principalmente nel calo degli ordinativi, ma con aumento dei costi, ossia per la sanificazione degli ambienti e l'acquisto di dispositivi di protezione individuale anti-Covid19 atti a garantire la salute dei lavoratori e degli utenti.

A livello organizzativo, il Covid-19 ha portato delle variazioni nella gestione manageriale sulla gestione dei dipendenti e per alcune imprese anche per la diversificazione delle linee produttive. A seguito dell'emergenza da Covid-19 sono state implementate soluzioni di lavoro flessibili per i dipendenti e attuati piani di recovery per rivedere gli obiettivi aziendali. Questo perché il Covid-19 ha portato difficoltà nella gestione del personale sia per i dipendenti che svolgono il lavoro in sede che per i dipendenti che svolgono il lavoro in smart working. Con riferimento ai lavoratori dipendenti in sede, la preoccupazione maggiore per le imprese è saper gestire le misure di anti-contagio che possono portare ad assenteismo o comunque a vivere situazioni di ansia e stress nei locali dell'impresa (paura di contrarre il Covid-19). Riguardo ai dipendenti che svolgono invece il lavoro in "smart working", le imprese devono garantire il distacco tra il lavoro e la casa al fine di

creare blocchi alla creatività o indebolimento della struttura per mancanza di confronto con i colleghi.

A livello strategico ciò che emerge dall'indagine è che a seguito del Covid-19, tra le maggiori preoccupazioni per le imprese, vi sono la gestione degli approvvigionamenti delle materie prime e l'affidabilità delle supply chain, e avere accesso rapido a fonti di finanziamento per assicurare la continuità del business. Le strategie attuate per superare la crisi sono state: per il breve termine l'accelerazione della transizione digitale, l'intensificazione delle relazioni esistenti e la modifica o ampliamento dei canali di vendita; nel medio termine invece l'obiettivo delle imprese è stato quello di ridurre i costi fissi e, per una maggiore efficacia ed efficienza dell'impresa, un ampliamento del target di mercato, diversificando i mercati e implementando sempre più la trasformazione digitale.

Sebbene le imprese siano abituate a gestire situazioni difficili, l'improvviso arrivo della pandemia è stata una sfida inaspettata e difficile da affrontare. Le imprese in grado di cogliere per prima i segnali di una ripresa, saranno quelle che riusciranno a essere più resilienti.

**BIBLIOGRAFIA**


- Addis M., *Ad uso e consumo. Il marketing esperienziale per il manager*, 2012.
- Arlotta C., Carbone S, De Luca F. A., Tami A., *il controllo della liquidità nelle strategie aziendali e nelle situazioni di crisi, il contributo del business* plan, nr. 59-Commissione finanzia e controllo di gestione, 2006.
- Associazione nazionale disaster management, Il Disaster Manager Un (Per)Corso per la formazione di presidi di professionalità.
- Ballarin F., Amministrazione & Finanza, *Continuità aziendale nei bilanci post COVID-19: ulteriori chiarimenti*, 2020.
- Bertoli G., *Le capacità di marketing driving come strumento di creazione di valore*, 2016.
- Bortolani E, Cubico S, Favretto G, Caramia G, *La leadership come fattore strategico nella generazione e nello sviluppo d'impresa in una fase di crisi economica.*
- Botti A., *Finalità dell'impresa: dal profitto alla sostenibilità valorizzando gli stakeholder*,2020
- Carù A., Coa B., *Marketing e competenze dei consumatori: l'approccio al mercato nel dopo-crisi*, 2011

- Ceccherini G.,Schipani A, Fiorenza R., Bartolozzi M, *Il Covid-19 e le nuove sfide gestionali*, Unione Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Firenze, 2020.
- Cepas, *Schema di certificazione per disaster manager* I, II e III livello.
- Codice civile aggiornato
- Colombo S., Urbinati A., *Ripensare la strategia di business per rinascere nell'era post Covid*, Sistemi&Impresa, agosto 2020.
- Crocq, Huberson e Huberson, *Gestire le grandi crisi: sanitarie, ecologiche, politiche e aziendali*, 2011.
- D'ascenzo R., *Il marketing esperenziale*, 2013
- De chiara A. *Stakeholder engagement per strategie di sostenibilità*, 2015.
- Decreto-legge 8 aprile 2020 n. 23 (cd. decreto liquidità).
- decreto-legge n. 104 del 14 agosto 2020, c.d. "Decreto Agosto",
- decreto-legge n. 137 del 28 ottobre 2020, c.d. "Decreto Ristori"
- decreto-legge n. 149 del 2020, c.d. "Decreto Ristori bis",
- Decreto-legge n. 18 del 17 marzo 2020, cd. "Cura-Italia"
- Ferrero G., *Marketing e creazione del valore*, 2018.
- Floreani A, *Enterprise Risk Management, i rischi aziendali e il processo di risk management*, 2004.

- G. Bankoff, G. Frerks, D. Hilhorst (eds.), *Mapping Vulnerability: Disasters, Development and People*, 2003.
- Gartner, Kasey Panetta, *Create a Resilient Business Model in the Face of COVID-19,* aprile 2020.
- Gilerdoni, *Il crisis management*, 1994.
- Gregori G. L., Pascucci F., *Il digital marketing come fattore competitivo. Verso un approccio integrato «strumenti» e «strategia»*, 2019
- Gubitta P., Campagnolo D., *Resilienza, lavoro e organizzazione nella pandemia di Covid-19*, 2020.
- Hopwood A.G., Shields M. D., Chapman C. S., *Handbook of Management Accounting Research*, 2007
- Invernizzi E., Romenti S., *Relazioni pubbliche e corporate communication*, 2012.
- ISTAT, *Le prospettive per l'economia italiana nel 2020-2021*, giugno 2020
- Legge n. 225 del 24 febbraio 1992: istituzione del Servizio Nazionale della Protezione Civile, Art 2. lett.c.
- Locarno A, Zizza R, *Previsioni ai tempi del coronavirus*, Maggio 2020.
- Lucca L, *Il risk management: politiche, strategie e azioni a difesa della vulnerabilità dell'azienda*, 2000.

- Moiraghi M, *PROTEZIONE CIVILE gestione della normalità e dell'emergenza*, 2004.
- Morra A, Odetto L, Bozza C, *Disaster Management Gestione dei soccorsi sanitari extra e intraospedalieri in caso di catastrofe*, 2010.
- Norma IEC 31010, Ed. 1.0- *tecniche di valutazione del rischio a supporto della ISO31000*.
- Norma UNI 11656:2016, *Attività professionali non regolamentate - Professionista della Protezione Civile (Disaster Manager) - Requisiti di conoscenza, abilità e competenza,* 2016.
- Norma UNI CEI EN IEC 31010:2019, *Gestione del rischio - Tecniche di valutazione del rischio*, 2019.
- Norma UNI, *Gestione del rischio – Vocabolario*, 11230:2007, 2007.
- OIC – organismo italiano di contabilità, *documento interpretativo 6*, giugno 2020.
- OIC 11, *Finalità e postulati del bilancio d'esercizio*.
- Paolo Cornaglia-Ferraris, *COVID-19, Piccolo dizionario di ciò che sappiamo*, 2020.
- Pavan S., *Trasformare l'impresa in un driver di sostenibilità*, 2013
- Penzo M., *Crisi aziendale: la prevenzione e il turnaround*, 2016.

- Pezzuto A., *Le misure di sostegno finanziario alle imprese colpite dall'epidemia Covid-19*, 2020.
- Pierantoni A., *Sostenibilità d'impresa e nuovi modelli di business nell'attuale contesto della pandemia Covid-19: il ruolo di Etica Sgr,* 2020.
- Ponzellini A., Deregibus F., Pinto D., *Digitalizzazione del lavoro in remoto al performance management*, 2020
- Salento A., *Digitalizzazione delle imprese e trasformazione delle competenze. Quadro analitico e riscontri empirici*, 2019
- Santoianni F, *Protezione civile, disaster management, emergenza e soccorso: pianificazione e gestione*, 2007.
- Santoianni F., *Piani di protezione civile*, Newton N°6, 2000.
- Scardone R, *Catastrofi naturali: Previsione e Prevenzione*, 2015.
- Schmitt B. H., *Marketing esperienziale*, 2006.
- Sferazzo R., *Informazione e digitalizzazione come motori del cambiamento*, 2019
- Sharma, *Disaster Management, second edition*, 2010.
- *Sostenibilità e digitale, il connubio che darà forma al futuro*, 2020
- Tarquino L., Posadas S.C., *La responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese. «Conta quello che si fa non quello che si dice»,* 2020.

- Tirabischi M., *L'emergenza sanitaria da Covid-19 tra codici ATECO e sistemi di relazioni industriali: una questione di metodo*, 2020
- Tiraboschi M, *Catastrofi naturali, disastri tecnologici, lavoro e welfare*, 2014.
- Unione camere, *Impatti dell'emergenza covid-19 sulle imprese e prospettive di ripresa rilevati attraverso il sistema informativo excelsior*, 2020.
- Urti G., *Coronavirus: "crisis management" per la sopravvivenza delle PMI*, 2020.
- W.Nick Carter, *Disaster Management A Disaster Manager's Handbook, Asian Development Bank* 2008
- Wright A. C., *Manuale di business continuity e crisis management La gestione dei rischi informatici e la continuità operativa*, 2020.


**SITOGRAFIA**


- http://plmlab.it/project-and-risk/principi/.
- http://www.associazionenazionaledisastermanager.it/1/chi_siamo_263160.html.
- http://www.cngeologi.it/wp-content/uploads/2017/06/Progetto-generale-2017.pdf.

- http://www.dt.mef.gov.it/modules/documenti_it/analisi_progammazione/documenti_programmatici/nadef_2020/NADEF_2020_Pub.pdf.
- http://www.governo.it/it/articolo/comunicato-stampa-del-consiglio-dei-ministri-n-45/14602.
- http://www.protezionecivilemarzabotto.it/class-catastrofi/13-classificazione-catastrofi.html.
- http://www.salute.gov.it/portale/news/p3_2_1_1_1.jsp?lingua=italiano&menu=notizie&p=dalministero&id=4067.
- http://www.synectix.it/gestione-della-crisi-aziendale/come-gestire-la-fase-post-crisi-aziendale/.
- http://www.treccani.it/enciclopedia/indotto/.
- https://anra.it/it/it/article/1903/cos-e-il-risk-management.
- https://eragenovaprotezionecivile.weebly.com/associazione-nazionale-disaster-maneger.html.
- https://forbes.it/2020/06/29/continuita-aziendale-cosa-ha-insegnato-covid-19/.
- https://glossario-definizioni-trading-finanza.blogspot.com/2012/06/ristrutturazione-aziendale-definizione.html.
- https://higuide.elrha.org/humanitarian-parameters/disaster-management-cycle/.

- https://immedya.com/digitalizzazione-delle-imprese-ripartire-nellera-post-covid-19/.
- https://it.mashable.com/coronavirus/3763/la-resilienza-delle-piccole-imprese-che-hanno-affrontato-la-crisi-covid-grazie-al-digitale.
- https://iusletter.com/archivio/covid-19-misure-garantire-la-continuita-delle-imprese/.
- https://know.cerved.com/imprese-mercati/limpatto-del-covid-19-sui-settori-il-cerved-industry-forecast-reloaded/.
- https://metropolitanmagazine.it/settori-colpiti-crisi-coronavirus/.
- https://rbhq.it/governance-e-management/governare-azienda-crisi-coronavirus/.
- https://temi.camera.it/leg18/post/OCD15_14242/bollettino-entrate-tributarie-del-periodo-gennaio-settembre-2020.html#:~:text=In%20sintesi%2C%20nel%20periodo%20gennaio,%2D6%2C6%25).
- https://temi.camera.it/leg18/temi/sostegno-al-comparto-turistico-durante-l-emergenza-da-coronavirus.html.
- https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1104197.pdf (consultato in data 15 novembre)

- https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1203754.pdf?_1588279335853.
- https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1210883.pdf?_1588153143260 Consultato in data 26 novembre.
- https://www.cegos.it/news-ed-eventi/crisis-management-linee-guida.
- https://www.consulenzaimpresa.info/consulenza/turnaround-aziendale.
- https://www.corteconti.it/Download?id=89684b0a-9c96-4e29-90f4-446858b94e9d pp 8.
- https://www.crowd-funding.cloud/it/definizione-139.asp.
- https://www.epicentro.iss.it/coronavirus/sars-cov-2-esperienza-servizi-prevenzione.
- https://www.epicentro.iss.it/passi/storiePandemia.
- https://www.etimoitaliano.it/2018/10/catastrofe.html.
- https://www.eulerhermes.com/it_IT/media-news/news/Covid19-impatto-sulla-economia-italiana.html.
- https://www.fisco7.it/2020/05/continuita-aziendale-e-covid-19-loic-della-la-linea-da-seguire/.
- https://www.fondazioneveronesi.it/la-fondazione/news-dalla-fondazione/un-marketing-responsabile-e-sostenibile-come-motore-della-ripresa-post-covid.

- https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/10/12/how-businesses-are-growing-during-covid-19/?sh=38af409958ae.
- https://www.gdrc.org/uem/disasters/1-dm_cycle.html.
- https://www.generali.com/info/discovering-generali/all/2020/New-business-working-models-what-has-changed-with-Covid-19.
- https://www.glossariomarketing.it/significato/digital-marketing/.
- https://www.glossariomarketing.it/significato/marketing-esperienziale/.
- https://www.ilmessaggero.it/spettacoli/musica/italialive_industria_eventi_dal_vivo_protesta-5195624.html.
- https://www.ilsole24ore.com/art/contro-covid-19-ruolo-determinante-digitalizzazione-ADj0r2I.
- https://www.ilsole24ore.com/art/italialive-grido-d-allarme-dell-industria-eventi-ADot6zM.
- https://www.ilsole24ore.com/art/l-oms-dichiara-pandemia-allarmante-inazione-governi-ADMTudC?refresh_ce=1.
- https://www.ilsole24ore.com/art/un-nuovo-business-model-post-covid-ma-quale-ADciqqP.
- https://www.inside.agency/risk-analysis-cosa-e-cosa-serve/.
- https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/crisis-management/.

- https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/crisis-management/#come_prevenire_le_crisi_aziendali.
- https://www.iss.it/coronavirus/-asset_publisher/1SRKHcCJJQ7E/content/id/5319038.
- https://www.istat.it/it/files//2020/06/Prospettive-economia-italiana-Giugno-2020.pdf.
- https://www.lastampa.it/economia/2020/03/19/news/coronavirus-ed-e-commerce-boom-delle-vendite-online-1.38613170.
- https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/covid-19-una-leadership-rinnovata-per-superare-la-crisi/.
- https://www.ll-consulting.it/articoli/impresa-4-0/nuovi-modelli-di-business/.
- https://www.mef.gov.it/covid-19/Le-principali-misure-fiscali-adottate-dal-Governo/#:~:text=Di%20seguito%20si%20evidenziano%20le,settoriali%3B%206)%20altre%20misure.
- https://www.mise.gov.it/index.php/it/incentivi/impresa/voucher-consulenza-innovazione.
- https://www.pmi.it/card/coronavirus-mappa-dellimpatto-economico-e-sociale-in-italia.

- https://www.professionista-digitale.it/consulenza/team-e-strumenti-ripartenza-post-crisi.
- https://www.proiezionidiborsa.it/quali-settori-sono-i-piu-colpiti-dal-coronavirus/.
- https://www.riskmanagement360.it/risk-analysis/gestione-del-rischio-tutto-quello-che-bisogna-sapere/
- https://www.selligent.com/it/blogs/pillole-di-marketing/crisis-management-cos-e-e-come-funziona.
- https://www.sociologiaonweb.it/il-coronavirus-e-lutilita-della-sociologia-delle-catastrofi-o-dei-disastri/.
- https://www.trend-online.com/prp/covid-pil-italiano-rischio/.
- https://www.undrr.org/terminology/resilience.
- https://www.undrr.org/terminology/vulnerability.
- https://www.wired.it/economia/business/2020/03/10/perche-puntare-sulla-sostenibilita/.
- https://www.wired.it/scienza/medicina/2020/03/21/storia-coronavirus-tutte-tappe-contagio-cina-covid19/?refresh_ce=
- https://www2.deloitte.com/it/it/blog/italy/2020/coronavirus---automotive---giorgio-barbieri.html.