

# Deloitte.



From now on

**Time to restart**

Il percorso per la ripresa



MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS  
*since 1845*

An aerial photograph of a boat's wake in the ocean. The water is a deep, vibrant blue, and the white foam of the wake forms a large, circular pattern that dominates the left and center of the image. The boat itself is visible as a small white shape at the top of the wake.

# Gli elementi strategici per la ripresa

L'emergenza sanitaria dovuta al coronavirus sta minacciando le nostre imprese e la nostra economia, costringendoci a ripensare a ogni aspetto della nostra vita.

Qualunque scelta, sia essa diretta alle imprese oppure destinata a regolare la vita dei cittadini, deve essere fatta immediatamente perché l'efficacia dipende dalla tempestività con cui reagiremo alla crisi, metteremo in campo le contromisure necessarie ad affrontare questa nuova sfida. E mentre i singoli Stati e l'UE hanno cominciato a muoversi, è altrettanto importante che le imprese cambino pelle e si adattino con rapidità alla nuova era in arrivo.

Dalle aziende alle istituzioni, tutte le organizzazioni complesse avranno bisogno di una leadership capace di reagire con tempestività di fronte a eventi non convenzionali, di bilanciare le necessità contingenti con una visione più ampia, di lungo periodo, di guardare l'oggi con gli occhi del domani e di avvantaggiarsi dei cambiamenti in atto. In poche parole, una leadership resiliente.

Se la rapidità di esecuzione ("speed over elegance") è la priorità, è infatti altrettanto fondamentale che si traguardi una visione articolata di medio termine ("embrace the large view"). Infatti, la ripresa nasce da una visione di insieme, che consideri l'azienda per quella che è: un complesso organizzato per l'esercizio duraturo dell'impresa inserito in uno specifico contesto.

Utilizzare i paradigmi passati e le vecchie soluzioni può rivelarsi fuorviante, perché le regole valide prima della pandemia possono non trovare più applicazione in un mondo "nuovo".

Provvedimenti istituzionali di politica fiscale e monetaria, remote working, supply-chain revolution, e-commerce, IT infrastructure, cyber risk, valore di impatto sociale, sono solo alcuni dei temi che rappresentano i fattori critici e i paradigmi del "new normal", che si sta ineluttabilmente e rapidamente configurando.

Proiettarsi verso la nuova normalità significa abbracciare un concetto di "umanesimo digitale" dove il successo delle aziende non può prescindere da modelli di business ibridi, alimentati da processi fortemente digitalizzati ma in grado anche di fornire un'esperienza emotiva e fisica.

In questo contesto di grandi cambiamenti, abbiamo ritenuto utile mettere a fattore comune gli spunti maturati nell'ambito dello scenario internazionale dove Deloitte opera e nel quale abbiamo assistito a reazioni, strategie e soluzioni diverse in ogni Paese e ogni settore.

Tutto questo allo scopo di contribuire alla rinascita delle aziende italiane e delle comunità in cui sono inserite.

Con questo obiettivo, vogliamo far leva sulle nostre migliori conoscenze e professionalità, consapevoli del fatto che le fasi di crescita generano contesti trascinanti e le fasi di crisi fanno emergere i più abili interpreti del cambiamento.

Le crisi e le avversità sono un'occasione di crescita: per questo motivo i leader aziendali devono agire con una visione chiara, non rincorrere un contesto che non esiste più, bensì proiettarsi velocemente nel "new normal"!

Abbiamo realizzato questo documento con un preciso obiettivo: condividere con coloro che si trovano alla guida delle aziende durante questa emergenza globale le competenze e l'esperienza di Deloitte, attraverso spunti che confidiamo possano essere utili per impostare le fasi del viaggio verso la ripresa!

**"The mission is not just recover to where it was, but catapult forward - quickly!"**

# Indice



Premessa



La strategia per la ripresa



Spunti macroeconomici



Gli ambiti strategici



Conclusioni | Predisporre il Recovery Playbook

# Premessa

In un contesto di progressiva uscita da una fase di diffuso lockdown, l'aspettativa è che si possa manifestare quanto prima una robusta ripresa.

Va fin da subito chiarito che la via per la ripresa è un vero e proprio viaggio. Purtroppo il rientro da pandemie non si presenta come una situazione "on-off" ma è un processo che si articola in molteplici fasi.

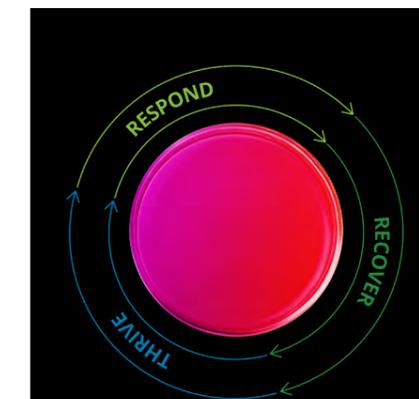
Il presente documento è una raccolta di spunti per accompagnare i CEO e i leader aziendali lungo il percorso che conduce le aziende verso l'auspicata ripresa.

Alcuni dati elaborati dal Fondo Monetario Internazionale evidenziano che l'economia mondiale subirà un crollo del 3% nel 2020, più acuto nelle economie avanzate (-6,1%) rispetto a quelle emergenti (-1%). Per l'Italia, il Fondo prevede un crollo del Pil 2020 pari al 9,1%<sup>1</sup>.

Si deve inoltre considerare che il lockdown per le attività produttive non è stato totale; l'impatto quindi non è stato e sarà omogeneo tra i diversi settori, territori e classi dimensionali.

Una recente ricerca di Confindustria ha indicato che l'84,5% delle aziende sta riscontrando problemi relativi al rallentamento della domanda nel mercato domestico e nel mercato internazionale<sup>2</sup>. Il disagio più evidente è riscontrato per il calo della domanda di beni e/o servizi di consumo in Italia.

Come già approfondito in altri documenti predisposti da Deloitte, secondo le nostre analisi, una situazione di crisi può essere suddivisa in tre macro fasi.



- **Respond** - ovvero il lasso di tempo in cui le aziende reagiscono alle sfide di risposta quotidiana e affrontano la gestione dell'operatività contingente in emergenza.
- **Recover** - il periodo durante il quale si identificano i cambiamenti nelle dinamiche operative facendo leva sulle best practice; in questa fase l'azienda diventa più forte e strutturata.
- **Thrive** - la fase di rinascita in cui l'azienda si prepara ad affrontare la nuova normalità, il "new normal", capitalizzando le conoscenze acquisite nelle fasi precedenti.

Il contesto che stiamo vivendo è l'inizio della fase di "Recover". Giova considerare che il passaggio da una fase all'altra dipende da fattori esogeni, ovvero esterni all'azienda, e da fattori endogeni, che nascono all'interno dell'impresa. Di fronte a una pandemia, è indiscutibile che il ruolo dei fattori esogeni sia preponderante. Nei casi di emergenze come quella scaturita dalla diffusione del COVID-19, gli elementi di risposta sono prevalentemente riconducibili a interventi istituzionali da parte di governi e organizzazioni internazionali che, valutando gli scenari di emergenza, dispongono azioni di protezione, cura e riabilitazione per la popolazione e, parallelamente, definiscono gli strumenti di politica monetaria e fiscale sui quali si fondano gli interventi di soccorso e stabilizzazione dell'economia.

Eppure, in entrambi i contesti, entrano in gioco anche alcune variabili endogene sia a livello territoriale sia a livello aziendale, che possono influenzare l'efficacia dei provvedimenti presi. Ad esempio, se consideriamo gli interventi di politica monetaria e fiscale in atto per fronteggiare un'emergenza sanitaria in un dato contesto economico, le dinamiche delle singole aziende possono dipendere in modo determinante dalla capacità dell'organizzazione stessa di avvalersi degli aiuti predisposti per sopravvivere, cogliere opportunità, consolidarsi, rafforzarsi per crescere e, infine, prosperare.

Sono queste variabili endogene quelle su cui fare leva in momenti di emergenza. È la strategia di ciascuna azienda, infatti, che può contribuire in modo determinante alla reazione e all'adattamento a situazioni di emergenze globali.

# La strategia per la ripresa

[L'inizio della strategia: la reazione all'emergenza](#)

[Il percorso per la ripartenza](#)

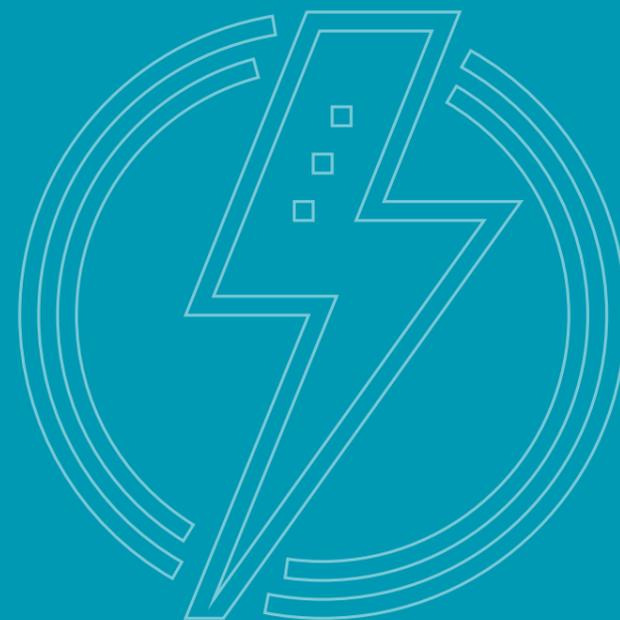
[Mettere in atto il cambio di mentalità \("mindset shift"\)](#)

[Identificare e gestire le incertezze](#)

[Interiorizzare la fiducia \("trust"\) come catalizzatore per la fase di "Recover"](#)

[Identificare la destinazione, il percorso e intraprendere il viaggio](#)

[Imparare dai successi degli altri](#)



## L'inizio della strategia: la reazione all'emergenza

Basandoci sulla testimonianza di coloro che per primi si sono dovuti confrontare con l'emergenza Coronavirus (e.g. le aziende cinesi) e sulle esperienze di crisi del passato, Deloitte ha individuato cinque linee d'azione con cui ogni organizzazione può rendere sempre più resiliente la propria leadership.

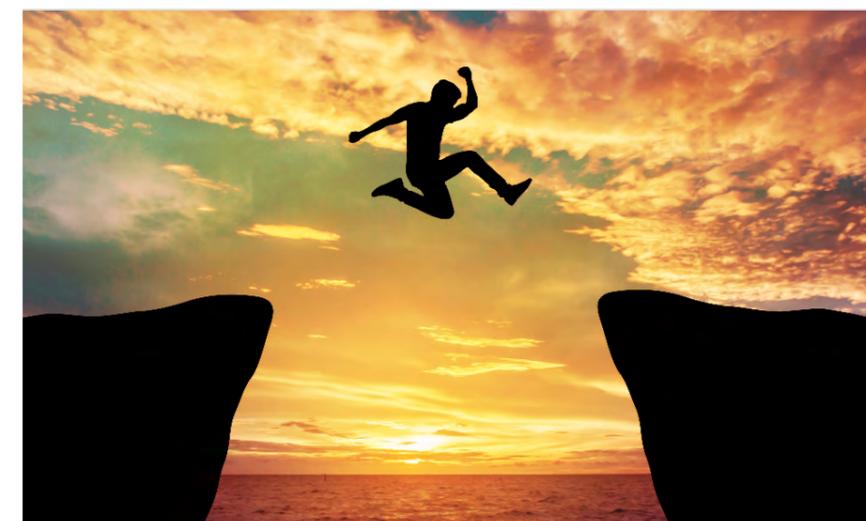
a. Innanzitutto il CEO deve bilanciare la necessità di rispondere con razionalità alla crisi e la capacità di mostrare empatia verso i propri collaboratori, clienti e stakeholder. Un evento imprevedibile come una pandemia ha cambiato le priorità delle persone: ognuno è innanzitutto preoccupato della propria salute e di quella dei propri cari. Ignorare questo spostamento psicologico è inutile e controproducente: il leader resiliente deve tener conto di questo cambiamento e saperlo gestire.

b. Allo stesso tempo, il leader resiliente deve essere in grado di mantenere la mission dell'azienda al primo posto nella scala delle priorità, infondendo coraggio, tenendo la rotta, attuando un mix di azioni finalizzate a resistere nel breve periodo e a rivedere la strategia del business nel lungo termine. Mantenere la calma e la fermezza nel mezzo della crisi ed essere in grado di vedere opportunità anche dove ci sono problemi sono doti imprescindibili di un CEO resiliente.

c. Oltre alla capacità di mantenere saldo il controllo e di capire cosa sta cambiando nella psicologia dei propri interlocutori, è vitale riuscire a prendere decisioni con tempestività. E spesso bisognerà farlo sulla base di informazioni limitate. Come cambierà il comportamento dei clienti di fronte alla crisi? E quello dei competitor? Difficile fare previsioni. Ma, in una situazione come questa, chi è alla guida di un'organizzazione non può sottrarsi all'onere di prendere decisioni e, soprattutto, di prenderle con rapidità.

d. Mantenere il pieno controllo della narrazione all'interno dalla propria organizzazione fin dall'inizio della crisi è fondamentale: il leader resiliente è trasparente nelle comunicazioni ed è in grado di infondere fiducia ai collaboratori. In assenza di una narrazione pianificata, dipendenti, clienti e stakeholder potrebbero iniziare a colmare il vuoto narrativo con informazioni scorrette e potenzialmente dannose per l'azienda.

e. In definitiva, il leader resiliente è in grado di mantenere il controllo nel presente avendo già in mente ciò che verrà dopo l'emergenza. È lungimirante e guarda all'orizzonte di lungo periodo: è in grado di anticipare i nuovi business model e le innovazioni che potrebbero ridefinire la nuova normalità. Per fare questo il leader dà il giusto spazio e valorizza i team e le persone che, specializzate in ambiti diversi, potrebbero avere l'idea giusta al momento giusto per innovare e adattarsi al nuovo contesto.



Con queste linee guida le aziende più virtuose hanno reagito alla prima fase dell'emergenza ("Respond") e si apprestano ad affrontare la sfida della ripartenza ("Recover").

Non tutte le aziende sono però nella medesima situazione: il lockdown, così come la ripartenza, ha coinvolto in modo differente le diverse aree geografiche e i diversi settori produttivi. Questi aspetti saranno estremamente rilevanti nell'analisi del percorso da seguire per la ripartenza.



## Il percorso per la ripartenza

Come accennato in premessa, il traguardo della ripresa dopo un'emergenza globale, richiede un percorso. Il viaggio verso la ripresa non è sempre fluido e lineare e può riservare colpi di scena dovuti a vari fattori e situazioni non prevedibili al momento della partenza. Può essere comunque suddiviso in 5 momenti chiave.

Di seguito una efficace rappresentazione grafica del percorso di "Recover" e delle principali 5 fasi (Figura 1).

Nel seguito, saranno approfondite maggiormente le singole fasi.

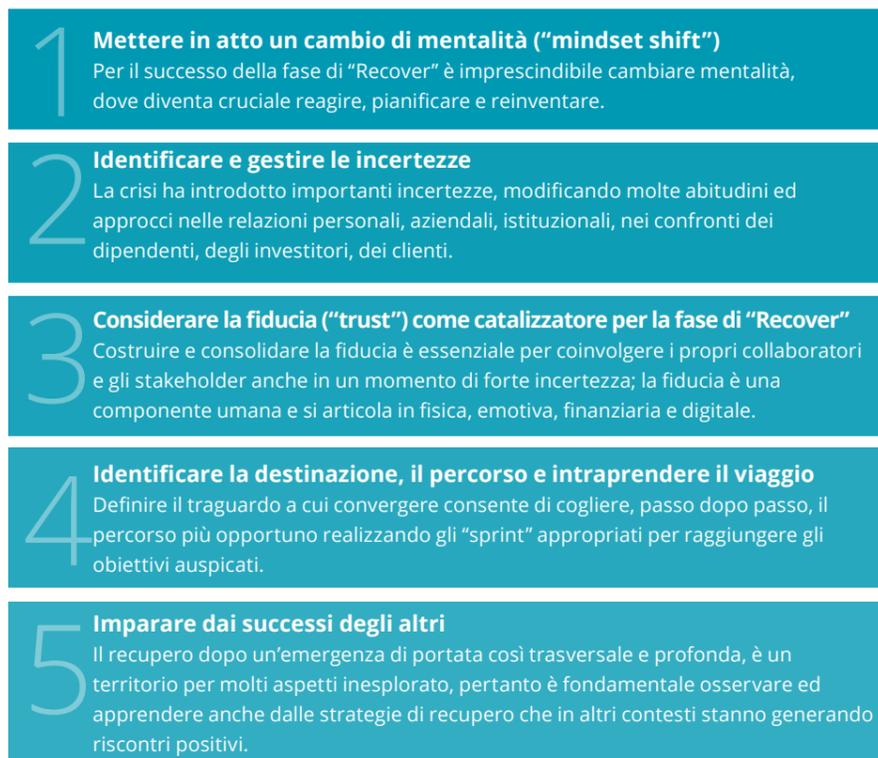


Figura 1 | I leader resilienti interpretano la fase di Recover come un viaggio che coinvolge la propria azienda, i propri team e gli stakeholder



Figura 2 | I Leader resilienti devono comprendere il cambiamento di mentalità nel passaggio dalla fase di Respond a quella di Recover

	...DA RESPOND	...A RECOVER	...IMPLICAZIONI PER IL VIAGGIO
<b>Contesto</b>	Imprevedibile	"Normalità" provvisoria	Iniziare definendo la destinazione finale della fase di recover
<b>Focus</b>	Interno	Esterno	Articolare il viaggio mediante chiari obiettivi per i principali stakeholder
<b>Management</b>	Gestione della crisi	Gestione della transizione	Il PMO nella fase di recover necessiterà di competenze differenti
<b>Pianificazione</b>	Pianificazione d'emergenza	Pianificazione economica a medio-lungo termine tramite scenari	Adeguare le risorse finanziarie per sostenere la ripresa delle operation
<b>Attitudine alla leadership</b>	Reattiva	Proattiva	Opportunità di stimolare il team prospettando un futuro di successo fondato sulla fiducia

### 1. Mettere in atto il cambio di mentalità ("mindset shift")

L'elemento cruciale del cambio di mentalità è il passaggio da una visione focalizzata sull'oggi all'adozione tempestiva di una visione basata sul domani.

I principali cambiamenti del mercato e della società legati all'emergenza sanitaria hanno causato incertezze profonde che devono essere analizzate al fine di sviluppare, partendo da queste, una visione volta ad identificare le opportunità per crescere e cambiare.

**Il mindset shift è un processo in divenire, una continua evoluzione del personale modo di approcciarsi alle cose.**

La Figura 2 offre una sintesi del percorso di "mindset shift" che deve essere seguito per passare dalla prima fase dell'emergenza ("Respond") a quella di ripartenza ("Recover").

Il focus della leadership aziendale, in questa fase, passa dal primario ed indiscutibile obiettivo "interno" all'azienda - e.g. la sicurezza dei dipendenti e la continuità operativa - ad un vigoroso ritorno verso il contesto "esterno", al mercato.

I leader aziendali devono prevedere la destinazione, gli obiettivi di gestione passano dalla gestione della crisi, pur mantenendo il funzionamento dell'organizzazione, alla gestione della transizione verso il ripristino delle condizioni di recupero, sopravvivenza, prosperità.

La pianificazione si sposta dalla pianificazione d'emergenza a breve termine alla pianificazione economica e di scenario a medio e lungo termine per comprendere gli impatti correlati su operazioni, dipendenti, finanziamenti e così via.

In questa fase è fondamentale analizzare le disponibilità di risorse finanziarie necessarie per accelerare le attività di ripartenza.

L'atteggiamento della leadership passa da una modalità principalmente reattiva all'anticipazione di come reinventare il contesto operativo ("from react to reinvent").

**"Resilience is not a destination; it is a way of being!"**

## 2. Identificare e gestire le incertezze

L'emergenza sanitaria generalizzata ha introdotto elementi di incertezza anche in contesti dove gli elementi strategici apparivano stabilizzati e le prassi oramai acquisite.

Questi stravolgimenti hanno comportato la progressiva consapevolezza di cambiamenti ineluttabili avvenuti e tuttora in corso.

Ognuno di questi aspetti contribuisce a creare un'area di incertezza che i leader aziendali devono gestire e contenere.



### a. Cambiamenti nel "contratto sociale"

Sono notevolmente cambiate le aspettative degli stakeholder nei confronti del ruolo delle aziende sul territorio. Alcune diffuse percezioni sono entrate in discussione. Si pensi, ad esempio, alla prospettiva futura del lavoro; il lavoro a distanza può essere sia più produttivo per l'organizzazione sia più desiderabile per i dipendenti. Inoltre, vi sono ora nuove sensibilità in merito all'equilibrio tra vita professionale e vita privata, fluidità del lavoro e benessere dei dipendenti.

### b. Cambiamenti nei ruoli e nelle regole delle istituzioni

L'accrescersi della crisi ha segnato il progressivo ingresso delle istituzioni e dei governi centrali in ambiti decisionali in precedenza di competenza delle aziende ed - in parallelo - vi sono aziende chiamate a svolgere ruoli nell'interesse della collettività, a volte anche al fianco di organizzazioni non governative. Questi cambiamenti sono dettati dalla inderogabile priorità di salvaguardare la salute dei cittadini.

### c. Imprevedibilità nelle fonti, negli impieghi finanziari e nei mercati dei capitali

L'emergenza ha generato shock finanziari trasversali ai mercati, coinvolgendo indistintamente aziende e territori, a volte con intensità diversa; i coinvolgimenti diretti ed indiretti hanno, inoltre, interessato innumerevoli ambiti.

I leader aziendali devono considerare l'imprevedibilità degli scenari, prevedendo un impatto crescente del diffuso bisogno di nuova liquidità.

### d. Cambiamenti nel comportamento dei clienti

La crisi ha già avuto un profondo impatto sul comportamento dei clienti. Quando i mercati cinesi sono stati progressivamente riaperti, una parte di consumatori si è dimostrata riluttante a toccare la merce esposta nei negozi. Questo atteggiamento potrebbe essere duraturo. In modo generalizzato, si assiste ad un significativo aumento delle consegne a domicilio. I leader aziendali dovranno anticipare se e come la pandemia abbia permanentemente modificato comportamenti, esperienze, aspettative tenendo in considerazione la grande accelerazione avvenuta in termini di digital transformation.

### e. Aspettative per la sicurezza fisica, emotiva, finanziaria e digitale

Durante la fase di ripresa, è presumibile che si possa generare una sensazione di ansia ed insicurezza. Comprendere i timori degli stakeholder, l'evoluzione - in alcuni casi irreversibile - delle aspettative, sarà fondamentale per i leader aziendali che saranno chiamati a ristabilire una diffusa sensazione di fiducia fondata su una percepita sicurezza fisica, emotiva, finanziaria e digitale.

Figura 3 | I leader resilienti comprendono che l'unica certezza è l'incertezza e la sfruttano come un'opportunità di continua reinvenzione

	INCERTEZZE	IMPLICAZIONI
<b>Cambiamenti nel «contratto sociale»</b>	Modificare le aspettative sociali nei confronti del ruolo delle aziende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Come dovrebbe essere adeguato l'accordo implicito con i lavoratori in materia di sicurezza, di organizzazione del lavoro da remoto, ecc.?</li> <li>• Come sono cambiate le aspettative sulla estensione, portata e velocità per bilanciare le esigenze di tutti gli stakeholder?</li> </ul>
<b>Cambiamenti nei ruoli e nelle regole delle istituzioni</b>	Le istituzioni hanno fatto il loro ingresso in ambiti decisionali in precedenza di competenza delle aziende. Queste sono chiamate a svolgere ruoli nell'interesse della collettività, a volte al fianco di ONG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali ruoli precedentemente ricoperti da istituzioni dovranno essere svolti dalle aziende? Quali regole cambieranno?</li> <li>• In che modo le nuove alleanze e partnership modificheranno le aziende e i sottostanti modelli operativi?</li> <li>• I partenariati pubblico-privati saranno il nuovo standard per la cooperazione tra imprese e governi?</li> </ul>
<b>Imprevedibilità nelle fonti, negli impieghi finanziari e nei mercati dei capitali</b>	Le necessità finanziarie sono di sempre più difficile previsione in un contesto economico mutevole; le fonti si spostano tra diversi gruppi d'investitori; i capitali si muovono tra vari mercati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonti: Quali sono le fonti di finanziamento (pubbliche e private) a cui le aziende possono attingere per gestire la fase di transizione e il lungo termine? Come dovranno essere contabilizzati gli investimenti pubblici? In che modo le aziende potranno raccogliere ulteriori capitali sfruttando asset non fondamentali per il business?</li> <li>• Utilizzi: Quali sono le risorse liquide di cui un'azienda ha necessità in un contesto economico di grande incertezza quale quello generato da COVID-19?</li> <li>• Mercati di capitali: Come cambierà la disponibilità di fondi per investimenti e ritorni tra il mercato pubblico, il private equity, i vulture investors e i governi?</li> </ul>
<b>Cambiamenti nel comportamento dei clienti</b>	La pandemia ha modificato in modo permanente i comportamenti, le esperienze, le aspettative dei clienti e il ruolo del digital engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali elementi della customer experience sono variati a seguito della pandemia COVID-19? Quali, invece, sono rimasti invariati?</li> <li>• Come sono cambiate le attitudini dei clienti rispetto al digital engagement e quali sono le implicazioni di business?</li> <li>• Come le catene di fornitura, gli ecosistemi e le alleanze si adegueranno a questa nuova realtà? In che modo le aziende potranno utilizzare M&amp;A, per rispondere ai cambiamenti nei pattern di domanda e offerta?</li> </ul>
<b>Aspettative per la sicurezza fisica, emotiva, finanziaria e digitale</b>	La crisi ha incrementato la sensibilità delle parti interessate rispetto alla sicurezza lungo quattro dimensioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicurezza fisica: Quanto, ad esempio, sono sicuri i luoghi fisici, quali impianti produttivi, uffici, ristoranti e negozi, nonché il più ampio ecosistema di delivery?</li> <li>• Sicurezza emotiva: Come saranno salvaguardati i bisogni emotivi e sociali dei dipendenti?</li> <li>• Sicurezza finanziaria: Come verrà preservato il benessere finanziario della propria forza lavoro?</li> <li>• Sicurezza digitale: Quanto è sicura l'informazione dei consumatori, in particolare considerando le minacce informatiche, visto che il lavoro a distanza è sempre più comune?</li> </ul>

### 3. Interiorizzare la fiducia ("trust") come catalizzatore per la fase di "Recover"

La "fiducia" è il tessuto connettivo che lega insieme tutto ciò che facciamo: le nostre relazioni, le nostre azioni, le nostre aspettative sugli altri. Ci aspettiamo che istituzioni, aziende e altre organizzazioni mantengano le promesse e si comportino in modo responsabile. Ci aspettiamo di poter muoverci in sicurezza nelle nostre comunità, dipendere dalle nostre relazioni e fare affidamento su determinate verità.

La pandemia di COVID-19 è stata uno shock per i nostri contesti sociali e per i nostri stili di vita. La ripresa necessita di un diffuso sentimento di fiducia. I leader aziendali devono concentrarsi su quattro dimensioni della fiducia: fisica, emotiva, finanziaria e digitale.

È interessante sottolineare due attributi qualificanti associabili alla fiducia:

- **La fiducia è uno scambio**  
Non ha alcun valore se siamo in isolamento, ma rappresenta un valore solo in un'interazione con gli altri, ad esempio clienti, fornitori, dipendenti, investitori e membri del team; la fiducia si costruisce solo nelle relazioni, in cui un vero e proprio dare e avere fornisce valore reciproco.
- **La fiducia è attuabile su più dimensioni**  
La fiducia si fonda prevalentemente su quattro diverse dimensioni: fisica, emotiva, finanziaria e digitale. La fiducia inizia a livello umano, interpersonale. COVID-19 ha aumentato la sensibilità delle persone, innalzando il peso specifico della fiducia nella propria azienda e nei propri leader.

Ad esempio, i leader aziendali rafforzano la fiducia con i dipendenti riconfigurando in modo opportuno l'impegno della forza lavoro, valutando una diversa gestione del tempo, rimodulando l'organizzazione del luogo di lavoro e preservando al tempo stesso il maggior numero possibile di posti di lavoro.

"La fiducia è la colla della vita. È l'ingrediente essenziale per una comunicazione efficace. È il principio fondamentale che detiene tutte le relazioni."  
Stephen Covey, scrittore e uomo d'affari

Allo stesso modo, si costruisce un rapporto di fiducia con i clienti quando le organizzazioni sono in grado di fornire le giuste misure di sicurezza per proteggere i dati aziendali e personali da possibili attacchi informatici.

### 4. Identificare la destinazione, il percorso e intraprendere il viaggio

Ipotizzare la destinazione quando si riconcorrono elementi di uno scenario complesso scandito da provvedimenti governativi in rapida evoluzione, reti di approvvigionamento vulnerabili, tensioni e apprensioni, clienti e consumatori cauti, è una sfida realmente molto importante e complessa.

Tratteggiare le seguenti mosse può essere di supporto per definire il percorso da seguire.

- **Definire la destinazione**  
Immaginare come sarà il contesto una volta raggiunti gli auspicati livelli di ripresa aiuta a comprendere quali misure immediate possono essere prese per muoversi rapidamente e con decisione. Predisporre un piano aziendale dettagliato del percorso per la ripresa è un passaggio imprescindibile per far convergere visioni ed energie dall'interno e dall'esterno dell'azienda stessa. Sarebbe, inoltre, opportuna la creazione di un team dedicato alle iniziative identificate per cogliere la ripresa. Le competenze di questo team dovrebbero comprendere la gestione finanziaria dell'azienda, la capacità di monitorare e cogliere gli spunti provenienti dagli strumenti istituzionali di politica monetaria e fiscale. Il team dovrebbe, inoltre, avere un ruolo determinante nel monitoraggio delle iniziative prioritarie per il sostegno delle azioni strategiche per l'azienda. Una volta definito l'obiettivo finale ed il relativo percorso per raggiungerlo – considerando tutti gli elementi esogeni all'azienda –, è importante identificare una serie di "quick win" che possano mantenere alta la fiducia, senza che si perda la visione di medio termine. Lo scenario attuale dà la possibilità di valutare contesti nuovi anche in ambito di collaborazioni con altre aziende che possono volgere a integrazioni orizzontali-verticali.
- **Prevedere azioni veloci ("sprint")**  
Per navigare nelle acque incerte in cui l'azienda si troverà durante questo percorso, occorre adottare un approccio agile. Il percorso per la ripresa richiede azioni veloci. Il contesto di riferimento include ora sempre nuove variabili che possono mutare con una rapidità fino ad ora impensabile. Il piano di ripresa deve essere improntato a raggiungere, mediante azione tattiche, successi con rapido riscontro (quick win) inseriti nel perimetro strategico definito dall'azienda. Il contesto sta evolvendo velocemente per cui serve un approccio flessibile, capace di evolvere e di modificare la tattica in tempi adeguati, per mantenere equilibrio tra le azioni di breve termine e la visione strategica adottata dall'azienda. All'interno dell'azienda occorre ottimizzare i processi decisionali per adeguarli al rinnovato approccio e alla visione necessaria a dare vigore al percorso di ripresa. Incisività e concretezza risultano quanto mai determinanti in questo contesto.
- **Monitorare la tempestività e la progressione**  
Il percorso per la ripresa potrebbe non essere lineare, le aziende sono chiamate a porre in essere un mix di azioni tattiche finalizzate al raggiungimento della strategia. Le variabili in gioco sono numerose e decisamente meno note rispetto ai modelli pre-COVID. È opportuno definire indicatori di performance che considerino le mutate condizioni e che consentano di monitorare la tempestività dell'avanzamento e la progressione. Alcune delle variabili da considerare sono necessariamente da ricondurre al settore di appartenenza e alle aree geografiche di riferimento (in termini di approvvigionamento, produzione, logistica, sbocco). I settori che hanno subito un impatto minore, come i media o la tecnologia, potrebbero puntare alla ripresa molto prima di settori fortemente colpiti come i trasporti o il tempo libero. I modelli di misurazione dovranno quindi considerare questi elementi afferenti il contesto macroeconomico, unitamente alle specificità di ogni azienda e del settore in cui opera.

"Il cambiamento avviene in giorni, non in mesi. Le aziende devono imparare a muoversi rapidamente e, di conseguenza, operare con più agilità."  
Amy C. Edmondson, professoressa di Leadership

Figura 4 | Le quattro dimensioni della fiducia



I leader resilienti devono cercare di avere una risposta alle seguenti domande:

- Quali dimensioni sono più rilevanti per ciascuno dei propri stakeholder nella fase di Recover e cosa, invece, sarà più importante per loro nella fase di Thrive?
- Siamo in grado di comunicare le nostre intenzioni in modo chiaro e trasparente agli stakeholder – anche in condizioni di incertezza e quando non si hanno a disposizione tutte le risposte?
- Siamo in grado di rispettare gli impegni presi con i nostri stakeholder?
- Come stiamo monitorando e misurando i nostri progressi nell'affrontare le esigenze degli stakeholder attraverso le quattro dimensioni della fiducia?

## 5. Imparare dai successi degli altri

Durante tutto il percorso per la ripresa, può rivelarsi molto proficuo prendere spunto da approcci e soluzioni adottate con successo da altre aziende. Operare in un contesto nuovo, con una sostanziale assenza di modelli predefiniti, può generare importanti inefficienze. Sviluppare collaborazioni, raccogliere benchmark, confrontarsi con l'esterno può rivelarsi, invece, una visione premiante.

In generale nel percorso di ripresa è buona norma ripartire dai contesti dove la propria azienda era già leader prima dell'emergenza Covid-19. Ma quando accadono eventi di questa portata ogni posizione può essere rimessa in discussione, la velocità di cambiamento può generare stravolgimenti nelle posizioni di mercato. È quindi opportuno analizzare in modo critico le pre-esistenti posizioni di leadership in termini di presenza sul mercato e comprendere come queste siano state influenzate dall'emergenza Covid-19.

Allo stesso modo si potrà procedere con i ruoli "follower". L'impatto della digitalizzazione, la presenza in differenti aree geografiche, l'appartenenza a settori specifici, potrebbero aver cambiato le regole del gioco. Pur conservando spirito critico, prendere spunto da quanto altri stanno realizzando come modelli di successo può ispirare il percorso più opportuno da seguire per la propria azienda.

**Figura 5 | Le aziende, che entrano nella fase di Recover, gettano le basi per la creazione di nuovi modelli di business**



### Modelli di delivery globali e virtuali

Le aziende hanno adeguato i propri programmi di trasformazione globale da centri operativi fisici a delivery center virtuali, assicurando che l'investimento fatto sia propedeutico alla fase di Recover.



### Alleanze strategiche ed ecosistemi

Le aziende sono alla ricerca di partner con cui stringere alleanze per avere accesso a talenti professionali e sostenere l'occupazione.



### Infrastruttura IT e tecnologie digitali

Le aziende stanno rafforzando le loro tecnologie di cyber-security e pratiche di sicurezza informatica per rafforzare ulteriormente la fiducia tra i loro stakeholder.



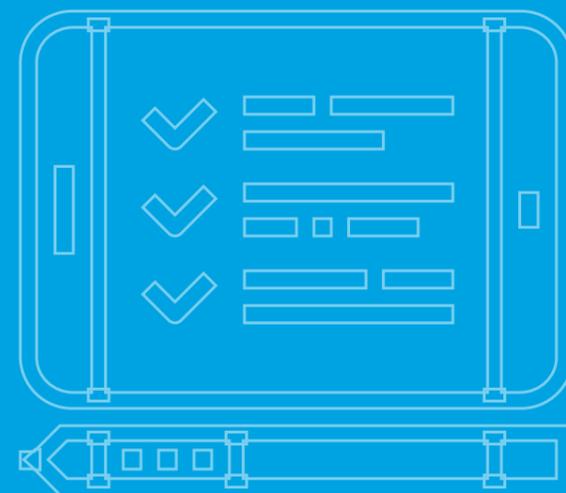
# Spunti macroeconomici

[Le crisi come catalizzatore delle innovazioni](#)

[Uno sguardo agli strumenti di politica fiscale e monetaria](#)

[Il diverso impatto della pandemia sul tessuto economico italiano](#)

[Gli incentivi: alcuni approfondimenti](#)



## Le crisi come catalizzatore delle innovazioni

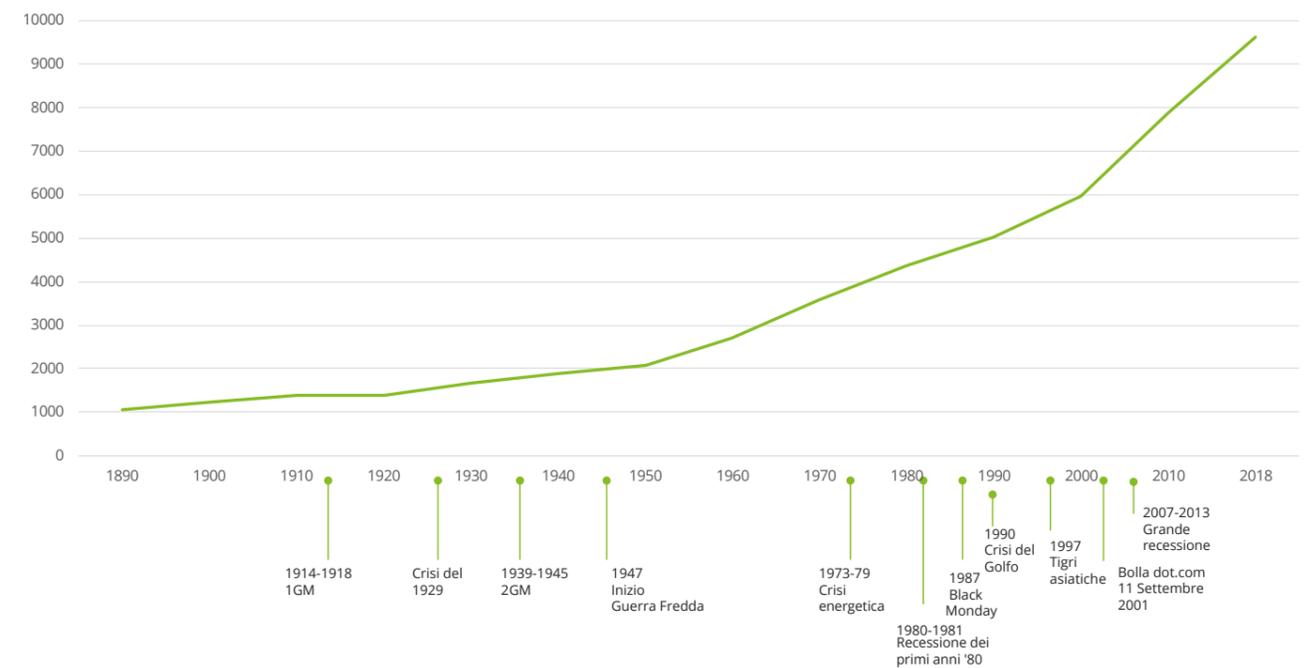
Nel corso degli ultimi 175 anni, Deloitte ha continuato a supportare i propri clienti attraversando con successo crisi epocali in grado di produrre effetti negativi sul PIL (Figura 6) come ad esempio le due Guerre Mondiali, la Grande Depressione, la Guerra Fredda, le tensioni geo-politiche degli Anni

'90 e 2000, la bolla speculativa della New Economy e la crisi finanziaria del 2008-09. Deloitte è certa che una leadership resiliente costituisca il tratto distintivo per superare positivamente anche la crisi COVID-19, cogliendo nuove e importanti opportunità di sviluppo e innovazione.

"La necessità è madre di ogni invenzione."

Platone, filosofo

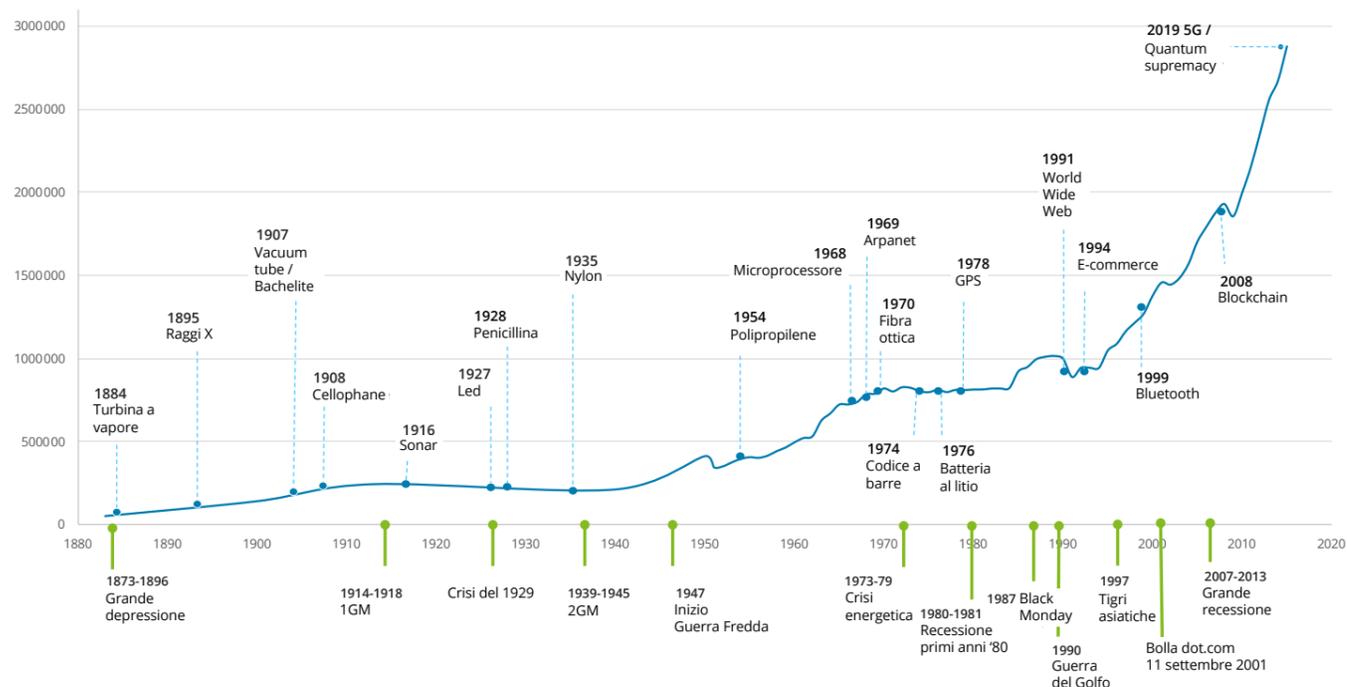
Figura 6 | Crescita del PIL Pro Capite mondiale (1890-2018)



Fonte: Bolt, Timmer, van Zanden, «GDP per capita since 1820», OECD Publishing, 2014. (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264214262-7-en>)



Figura 7 | Evoluzione nel tempo del numero di domande di brevetto a livello mondiale



Fonte: Analisi Deloitte su dati «World Intellectual Property Organization» (Total patent applications – Direct and PCT national phase entries), 2020

Osservando l'evoluzione storica delle molteplici crisi globali che si sono succedute nel corso dei secoli, è possibile notare come da ciascuna di esse sia scaturita una pluralità di innovazioni, scoperte e invenzioni alimentate dai vincoli stessi e dalle problematiche insite nella rispettiva crisi (Figura 7).

Non è un caso che l'etimologia stessa del termine "crisi" sia riconducibile al verbo greco "krino" ("separare", "discernere") che, aldilà dell'accezione negativa che le è stata attribuita, la contraddistingue come momento di riflessione, analisi, discernimento.

**In tal modo le crisi possono trasformarsi in occasioni irripetibili per rinascere, migliorare e prosperare su basi nuove.**

Secondo Joseph Schumpeter, ad esempio, le variabili esogene indotte dai momenti di crisi costituiscono i presupposti per l'innovazione e l'iniziativa imprenditoriale<sup>3</sup>, attraverso un processo di "distruzione creativa" con cui i nuovi processi produttivi, prodotti, tecnologie, settori e modelli di business rivoluzionavano i paradigmi precedenti creando basi completamente nuove per un successivo ciclo di crescita economica.

La correlazione temporale fra le più grandi invenzioni nella storia dell'umanità e i periodi di crisi estesi a livello globale evidenzia come la necessità di risolvere problematiche profonde, urgenti e pressanti sia una fonte di ispirazione per il pensiero creativo.

I modelli abituali e consolidati vengono messi in discussione dalle fondamenta, poiché mutano profondamente sia le condizioni di contesto che i comportamenti

di acquisto, consumo (e nel caso dell'attuale crisi COVID-19, anche di interazione personale) degli individui e della società nel suo complesso. Questi cambiamenti strutturali impongono alle aziende di ripensare gli approcci strategici e i modelli di business per assecondare, sfruttare e valorizzare le nuove dinamiche di mercato offrendo soluzioni innovative alle problematiche già manifeste oppure soltanto latenti. Le aziende devono rivelarsi in grado di assumere decisioni radicali e importanti investimenti, riconfigurando la natura e la tipologia dei prodotti o dei servizi, le tecnologie alla base dei processi produttivi e operativi, le modalità organizzative del lavoro, le logiche di interazione con la propria customer base. La crisi COVID-19, ad esempio, offrirà nuove opportunità di investimento e sviluppo nell'integrazione della supply-chain, nell'automazione industriale, nel livello di connettività ed estensione digitale, nella concezione degli ambienti lavorativi, nel supporto alle comunità locali e nella creazione di "smart cities".

Ma la portata innovatrice delle crisi non si limita all'ambito aziendale. Anche l'iniziativa privata di singoli individui può rappresentare un terreno particolarmente fertile, dal momento in cui molte persone perdono il posto di lavoro e si trovano nella necessità di uscire dalla "comfort zone" abituale e di reinventarsi, di essere più inclini all'assunzione dei rischi e di abbracciare una mentalità imprenditoriale. Queste disruption hanno storicamente dato vita a numerose start-up e progetti innovativi, generati dal ridimensionamento delle aziende e dalla conseguente redistribuzione sul mercato di ingegneri, talenti, scienziati e altri professionisti altamente specializzati<sup>4</sup>. Ciò risulta ulteriormente alimentato, nel mondo attuale, dalle potenzialità di Internet, delle competenze digitali e di una connettività sempre più estesa e capillare, che consente agli individui di entrare più facilmente in contatto con potenziali finanziatori e partner, commercializzare meglio le proprie idee innovative e interagire con la business community.

In generale, i cambiamenti nelle dinamiche di mercato ai tempi delle grandi crisi epocali si riflettono in una profonda evoluzione delle priorità, delle necessità e delle preferenze degli individui. Una delle più evidenti novità della crisi COVID-19 risiede, oltre al contemporaneo crollo della domanda e dell'offerta di mercato, in un radicale stravolgimento dei comportamenti degli individui e delle modalità di interazione.

**Alle aziende spetta il compito di cogliere i segnali deboli e i trend latenti in prospettiva futura, così da anticipare i bisogni ancora inespressi dalla propria customer base.**

**Incentivi e strumenti a supporto delle aziende. Cosa accade nel mondo**

Il team global di Deloitte monitora sistematicamente i provvedimenti e gli incentivi a supporto delle aziende. Si rimanda al sito Deloitte per una panoramica degli incentivi per i principali Paesi [taxcms.deloitte.com/covidtracker](https://taxcms.deloitte.com/covidtracker)



Ciò significa fornire ai clienti una solida ragione che giustifichi l'acquisto di un prodotto o servizio in tempi di crescente ristrettezza economica e preoccupazioni reddituali.

Inoltre, un punto da non trascurare riguarda la constatazione che, spesso, le innovazioni più efficaci non richiedono ingenti investimenti di capitale, ma derivano da un'applicazione più "smart" e flessibile delle tecnologie alla base dei processi produttivi. Ciò, a sua volta, si traduce nella creazione di prodotti più economici ma altamente innovativi, poiché in grado di risolvere problemi "vecchi" secondo logiche nuove. La contrazione dei margini di profitto e la crisi di liquidità che sta coinvolgendo la maggior parte delle aziende, infatti, limita fortemente le possibilità di investimento in ambito R&D, offrendo più spazio alle idee e alle innovazioni che possono essere rapidamente implementate nei sistemi produttivi correnti e trasferite al più presto sul mercato. Questo approccio risulta particolarmente adatto alle economie emergenti e ai mercati in via di sviluppo, nei quali il minor potere d'acquisto dei consumatori rende più pressante il bisogno di concepire prodotti economici, ampiamente scalabili su grandi volumi e facili da commercializzare. L'OECD stima, ad

esempio, che entro il 2030 i Paesi Asiatici rappresenteranno il 66% della "classe media" mondiale e il 59% dei consumi (mentre nel 2009 le percentuali erano, rispettivamente, il 28% e il 23%)<sup>5</sup>.

In sintesi, a prescindere dalla specifica tipologia di innovazione (nuovi prodotti o servizi, miglioramenti di processo, tecnologie rivoluzionarie, ecc.), ciò che accomuna le invenzioni ai tempi delle grandi crisi economiche e sociali è la capacità di risolvere problemi rilevanti e contingenti, oltre alla volontà di contribuire attivamente alla futura fase di rinnovata crescita.

**In tal modo, le crisi offrono condizioni eccezionali per pensare e agire secondo logiche più innovative e creative, svincolate dalle routine consolidate del "business-as-usual", al fine di produrre un impatto positivo e significativo allo sviluppo non solo del mercato ma anche della società nel suo complesso.**

## Uno sguardo agli strumenti di politica fiscale e monetaria

In questo periodo di eventi non ricorrenti, effetti del lockdown, shock nei prezzi delle materie prime, discontinuità nei mercati di approvvigionamento e di sbocco, si assiste ad interventi da parte dei governi centrali volti a sostenere l'economia reale, la produzione e i consumi.

La pandemia ha generato la necessità di introdurre strumenti a sostegno delle aziende. La reazione da parte dei governi centrali è differenziata tra Continenti e Stati, ma è evidente come la ripresa non possa prescindere da interventi di grande portata.

Può essere utile ripercorrere e comprendere le finalità di interventi istituzionali anche per valutarne al meglio le strategie con riferimento alla propria azienda. Di seguito riprendiamo quindi alcuni concetti base.

### Elementi essenziali di politica economica

La politica economica è la disciplina che studia gli effetti dell'intervento del soggetto pubblico (Stato, banca centrale, e autorità varie) all'interno del sistema economico allo scopo di elaborare interventi destinati a modificare l'andamento delle variabili economiche e raggiungere obiettivi prestabiliti.

Nella teoria keynesiana per il "funzionamento dell'economia" si prevedono sistematiche azioni di politica<sup>6</sup> economica correttiva.

### Le misure di politica economica

Le principali misure di politica economica sono:

- **Politica fiscale (manovra di bilancio):** riguarda i livelli di spesa pubblica e/o della tassazione.
- **Politica monetaria:** opera sulla liquidità del sistema attraverso variazioni della base monetaria e/o della percentuale delle riserve obbligatorie.
- **Politica del cambio:** tende a influenzare il tasso di cambio.

Sono quattro i principali obiettivi di politica economica: efficienza, equità, stabilità, crescita.

- L'obiettivo dell'efficienza mira a soddisfare le preferenze dei cittadini, facendo in modo che l'economia produca a costi minimi proprio quanto essi desiderano.
- L'obiettivo dell'equità riguarda la distribuzione del reddito e della ricchezza desiderabile dal punto di vista sociale, anche con una

prospettiva di medio-lungo termine.

- L'obiettivo della stabilità presenta tre dimensioni: monetaria, finanziaria e reale.
  - La stabilità monetaria si ha quando l'inflazione è modesta.
  - La stabilità finanziaria significa un ordinato funzionamento dei principali intermediari finanziari, a partire dalle banche.
  - La stabilità reale implica mantenere l'economia vicina al potenziale rappresentato dal più efficiente utilizzo della capacità produttiva, evitando l'alternarsi di boom e recessioni.
- L'obiettivo della crescita si misura dal tasso annuo di variazione del PIL pro capite. Questo indicatore è al centro delle "politiche per la crescita" finalizzate a incrementare nel tempo l'efficienza dell'economia, con stimoli all'innovazione tecnologica e organizzativa, con investimenti nel capitale umano, vale a dire in educazione e ricerca, e così via.

La reazione dell'economia reale alla pandemia richiede un bilanciamento di interventi ispirati dalla necessità di mitigare effetti recessivi, accompagnati da una valutazione di quanto ogni Paese può effettivamente sostenere come risposta più efficace.

Nelle economie dove l'imposizione fiscale è più elevata, la strategia per la ripresa sarà presumibilmente da identificare nell'ambito di un allentamento mirato della pressione fiscale, accompagnato da una politica monetaria espansiva.

### Il Prodotto Interno Lordo (PIL)

L'attuale scenario di economia reale potrebbe, secondo alcuni osservatori economici, prevedere per l'Italia effetti sul PIL simili a quelli che abbiamo dovuto gestire nello scenario al termine del secondo conflitto mondiale.

È utile comprendere il significato di PIL a cui è affidato il compito di sintetizzare l'andamento economico di una nazione. È percezione comune che sia il PIL a qualificare se un'economia si sta riprendendo o se sta andando verso un trend in declino. Il PIL intende rappresentare il totale del valore dei beni e servizi prodotti in una determinata area (nazioni, continenti).

La definizione del PIL in economia è affidata alla formula di Keynes illustrata a fianco, dove Y è il PIL, C i consumi, G la spesa pubblica, I gli investimenti, X le esportazioni e M le importazioni.

$$Y=C+G+I+(X-M)$$

Un calo nei consumi (C), come quello generato dai provvedimenti di lockdown e indotto dal diffuso sentimento di insicurezza (vedi paragrafo successivo, il diverso impatto della pandemia sul tessuto economico italiano), genera una riduzione del PIL, così come se si riducono G o X (a parità degli altri fattori).

La politica economica tocca ognuno di questi elementi. Ogni manovra, intervento o riforma messa in atto dai governi centrali, tocca uno degli elementi costituenti il PIL. Un aumento della pressione fiscale potrebbe ridurre i consumi, un aumento dei tassi di interesse potrebbe ridurre i finanziamenti per investimenti. Questi interventi si possono considerare strumenti di politica economica restrittiva e portano sostanzialmente a una riduzione del PIL. Al contrario, una riduzione della pressione fiscale può indurre consumi e investimenti, contribuendo a sostenere e creare occupazione. Il PIL aumenta.

Come accennato, la drammatica pandemia del coronavirus minaccia di avere pesanti e prolungati effetti recessivi sull'economia europea e internazionale, in quanto, diversamente da quanto avvenuto in altre situazioni di crisi (si pensi alla tempesta finanziaria 2007-2009 e alla crisi dei debiti sovrani nel 2011), il coronavirus ha prodotto uno shock esogeno che non ha colpito direttamente i mercati finanziari bensì ha inciso sull'offerta aggregata e la domanda di specifici servizi in particolare si fa riferimento a quei settori che sono rientrati negli interventi di lockdown o in quegli ambiti di consumo che risentiranno maggiormente della diffusa sensazione di incertezza tra i consumatori. Si pensi ai settori legati al turismo, ai trasporti, al canale distributivo. Si possono teorizzare danni permanenti, di steresi, che il PIL non potrà recuperare al termine della pandemia. Quindi, in questa prospettiva non si potrebbe tornare ai livelli precedenti del PIL senza introdurre elementi di "nuova normalità" nell'economia.

La pandemia ha raggiunto l'Italia in un momento che vede il Paese già impegnato in un'importante sfida di bilanciamento tra debito pubblico e PIL, tra spinta all'innovazione e politiche di austerità ed inasprimento fiscale. L'emergenza sanitaria tende quindi ad aggravare una tendenza alla recessione.

È essenziale attivare con urgenza sostegni generalizzati all'offerta aggregata e, in particolare, sostegni selettivi e risorse finanziarie ai comparti di attività (per esempio: turismo, trasporti e gran parte della distribuzione commerciale) e alle imprese fortemente coinvolte dall'epidemia e, quindi, in temporanea difficoltà. È altrettanto urgente tutelare i redditi e l'occupazione dei lavoratori coinvolti in questi settori, al fine di limitare l'impatto sociale del coronavirus e una caduta della domanda aggregata. Queste iniziative dovrebbero incominciare a essere attuate nelle aree e nei paesi oggi più sotto pressione.

La capacità fiscale del nostro paese è limitata e la sostenibilità del nostro debito pubblico è subordinata ad una direzione espansiva della politica monetaria. Pertanto, in Italia, tutti i significativi allentamenti fiscali e i connessi aumenti del deficit pubblico rispetto al PIL creano minacce di instabilità.

Per concretizzare i sostegni e le tutele all'economia reale, è necessario quindi fare ricorso ad almeno tre strumenti: l'espansione delle politiche di bilancio pubblico, il disegno di incentivi fiscali ad hoc, l'alleggerimento dei requisiti di capitale e dei vincoli sulla contabilizzazione e liquidazione dei finanziamenti alle aziende che attraversano le incrementate sfide di mercato.





In questa prospettiva, una ripresa del PIL dovrebbe quindi passare attraverso la selezione di interventi che possano dare primi riscontri in tempi brevi e che possano portare risonanze positive anche nel medio e lungo termine. Questa selezione per priorità dovrebbe quindi guidare sia i prossimi investimenti pubblici che gli investimenti privati.

Il particolare contesto italiano raccomanda di limitare la politica fiscale alle effettive spese di emergenza che sono dettate dalla gravità dell'attuale situazione sanitaria ed economica.

Se per l'Italia il PIL negativo era previsto e annunciato, la pandemia può rappresentare una leva per dare il via con vigore ad interventi strutturali in ottica di riallineamento e ripresa. Le scelte sono chiare e forse in parte obbligate: puntare sugli elementi di eccellenza e porre rimedio alle carenze emerse in questa fase di emergenza.

**La strategia per l'Italia passa quindi attraverso una politica economica espansiva, prevalentemente monetaria, che sia indirizzata verso un sostenuto rilancio delle esportazioni nette.**

## Il diverso impatto della pandemia sul tessuto economico italiano

L'11 marzo 2020, l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha dichiarato il coronavirus pandemia<sup>7</sup>. Questa sta avendo un impatto diretto sulla società con costi umani notevoli: nel mondo si contano oltre 8 milioni di casi di persone infettate da COVID-19. L'Italia è l'ottavo paese per casi accertati (oltre 234 mila) ed il quarto per decessi (oltre 34 mila)<sup>8</sup>.

In Italia, un cittadino su due è preoccupato per il proprio stato di salute e due su tre mostrano apprensione per i propri cari. È senza dubbio che la pandemia sta impattando non solo la vita delle persone, ma anche i loro mezzi di sussistenza. Infatti, si registra una crescente preoccupazione su temi finanziari: ad esempio, il 38% dei cittadini non ritiene di essere in grado di far fronte alle spese più imminenti e il 50% sta valutando di posticipare acquisti importanti<sup>9</sup>.

In parallelo, la crisi sanitaria, inevitabilmente, sta avendo forti ripercussioni sull'economia globale e nazionale. Il contagio riduce l'offerta di manodopera; le quarantene, il lockdown ed il distanziamento sociale impongono un rallentamento – se non l'arresto- delle attività produttive; le catene di fornitura

e di approvvigionamento vengono interrotte, la domanda interna ed estera si riducono e si registra una netta riduzione della produttività a livello aziendale, con la conseguente posticipazione e/o annullamento di importanti investimenti. La crisi ha poi una ripercussione anche sulle attività finanziarie delle aziende a causa delle crescenti tensioni rintracciabili nei mercati finanziari: incremento della volatilità, aumento degli spread e dei tassi d'interesse e crescente possibilità di una stretta del credito.

La portata e la rapidità del crollo dell'attività economica, che ne è seguito, è un fenomeno inatteso, irregolare e senza precedenti nella storia a livello globale. Secondo il Fondo Monetario Internazionale, la crisi indotta dalla pandemia COVID-19 potrebbe determinare la peggiore recessione dai tempi della Grande Depressione del 1929 con un impatto sul PIL mondiale di -3,8% nel 2020, maggiore della somma dell'economie di Giappone e Germania. La crisi economica non ha risparmiato l'Italia, il secondo paese ad essere colpito dopo la Cina. A causa del lockdown e delle altre restrizioni logistiche (oltre il 70% delle imprese risulta chiusa, o del tutto o solo in parte<sup>10</sup>), il PIL nazionale è stimato ridursi complessivamente del 9,1% nel 2020<sup>11</sup>, il calo più drastico dopo la Seconda Guerra Mondiale<sup>12</sup>.

### Le Piccole e Medie Imprese: una visione d'insieme

Il tessuto imprenditoriale italiano si caratterizza per un'elevata densità di Piccole e Medie Imprese (PMI), le quali rappresentano la spina dorsale del nostro sistema economico. In Italia, le PMI sono circa 3,8 milioni (99,8% del totale), occupano il 78% della forza lavoro nazionale e generano il 66,9% del valore aggiunto complessivo\*.

Lo shock contemporaneo dell'offerta e della domanda, causato dal COVID-19, ha colpito duramente queste aziende nella prima fase della pandemia:

- Più di 7 PMI su 10 hanno riscontrato gravi ripercussioni sull'operatività aziendale, con un'azienda su due che ha dovuto bloccare la propria attività a causa del lockdown\*\*
- 8 PMI su dieci dichiarano di aver subito un impatto molto importante e immediato sul proprio business\*\*
- Le micro imprese e le piccole imprese hanno registrato una riduzione del fatturato aziendale rispettivamente del 39,7% e 33,6%\*\*\*
- Solo una quota ridotta di aziende sarà in grado di coprire il proprio fabbisogno finanziario con flussi di cassa correnti, dove sembra che le PMI vedranno erodere le proprie fonti di finanziamento interne\*\*\*\*

In un contesto di forte discontinuità, quale quello odierno, i leader alla guida delle PMI sono chiamati a intraprendere anch'essi il viaggio di Recover, come descritto nella prima sezione del report, e fornire alle proprie aziende gli strumenti necessari per identificare gli ambiti prioritari d'intervento e diventare resilienti, per prosperare nel nuovo contesto di normalità.

#### Fonti

\* Commissione Europea, "2019 SBA Fact Sheet - Italy", 2020

\*\* BVA-Doxa, "Gli impatti dell'emergenza Covid-19 sulle PMI italiane", 2020 (<https://www.bva-doxa.com/gli-impatti-dellemergenza-covid-19-sulle-pmi-italiane/>)

\*\*\* Confindustria, "Seconda edizione dell'indagine sugli effetti della pandemia da Covid-19 per le imprese italiane", 15 aprile 2020 ([https://www.confindustria.it/wcm/connect/12cc3799-1107-4a66-95f4-923cf34c2aab/Seconda+Edizione+Indagine+Covid\\_15-04-2020.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-12cc3799-1107-4a66-95f4-923cf34c2aab-n6IFscK](https://www.confindustria.it/wcm/connect/12cc3799-1107-4a66-95f4-923cf34c2aab/Seconda+Edizione+Indagine+Covid_15-04-2020.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-12cc3799-1107-4a66-95f4-923cf34c2aab-n6IFscK))

\*\*\*\* Banca d'Italia, "Bollettino economico BCE, n. 4 - 2020", giugno 2020 (<https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/bollettino-eco-bce/2020/bol-eco-4-2020/index.html>)





Figura 8: Intensità dell'impatto atteso della crisi COVID-19 sui settori



### Le imprese italiane, a seconda della persistenza della condizione emergenziale, potrebbero perdere nel biennio 2020-2021 tra i 509 e i 671 miliardi di fatturato<sup>13</sup>.

L'Italia sconta una specializzazione sbilanciata verso i comparti più esposti alla crisi pandemica e una carenza nei comparti più resilienti. Da ciò ne deriva che le suddette perdite non sono ripartite in modo omogeneo fra tutti i settori del tessuto industriale ed economico italiano; In particolare, la chiusura forzata delle attività produttive ha evidenziato la vulnerabilità e il grado di esposizione della supply-chain tipica del settore logistico agli shock esterni provenienti da altri comparti del sistema economico. La Figura 8 descrive l'impatto del COVID-19 su ciascun settore; di seguito, un breve approfondimento sull'impatto di questa nuova crisi.

**Il settore dei trasporti e della logistica** è sicuramente uno dei più impattati dalle misure di lockdown imposte dal Governo italiano, essendo la sua ripresa interdependente alle dinamiche delle altre industrie. In particolare, la chiusura forzata delle attività produttive ha evidenziato la vulnerabilità e il grado di esposizione della supply-chain tipica del settore logistico agli shock esterni provenienti da altri comparti del sistema economico. Una domanda considerevolmente ridotta, uno scarso livello di utilizzo degli asset aziendali, un adeguamento alle nuove normative sanitarie (procedure, strutture, ecc.) e un pronunciato rallentamento dei servizi legati ai trasporti sono solo alcune delle principali sfide che gli operatori del settore dovranno affrontare. I dati sono chiari: nei primi due mesi del 2020 la contrazione media dei volumi di merce movimentati è stata tra il 35% e il 45%<sup>14</sup>; il traffico autostradale nel primo trimestre 2020 è crollato del 20% rispetto all'anno precedente, con le ultime settimane di marzo 2020 che hanno fatto segnare un -80%<sup>15</sup>; almeno

6 cittadini italiani su 10 continueranno a limitare l'uso di mezzi pubblici o di servizi vettura con autista nei prossimi tre mesi e meno del 20% del campione intervistato si sentirebbe "sicuro" a prendere un aereo in questo periodo<sup>16</sup> (-81% nei consumi degli italiani nell'acquisto di biglietti aerei<sup>17</sup>).

Tutto ciò indica la necessità di recuperare margini di profitto e risorse finanziarie tramite una radicale trasformazione della supply-chain, in un'ottica orientata alla riduzione dei costi e all'incremento della liquidità circolante, ad esempio tramite: un maggior utilizzo di tecnologie avanzate di strategic sourcing in grado di identificare nuove opportunità di cost reduction; una selezione razionale del numero di supplier; un rafforzamento delle partnership strategiche in una logica di consolidamento e sfruttamento delle economie di scala.

Un altro settore particolarmente colpito è quello **dell'ospitalità**. La pandemia ha imposto la chiusura di quasi la totalità delle strutture ricettive e dell'Horeca, portando una significativa incertezza esacerbata dalle restrizioni sugli spostamenti. Le sospensioni dei voli stanno causando effetti negativi immediati alle catene alberghiere, ai fornitori del settore e ai tour operator. La co-dipendenza di questi gruppi di imprese, insieme con quelle operanti nei trasporti, fa sì che l'ecosistema ospitalità sia molto fragile. Inoltre, essendo questo settore particolarmente sensibile alle attitudini e preferenze dei consumatori, le difficoltà non si risolveranno nel breve. Federalberghi stima che a causa della chiusura delle strutture alberghiere, verranno meno oltre 300 milioni di presenze, determinando una perdita di fatturato di quasi 17 miliardi di euro (-71,4%) solo per le strutture ricettive<sup>18</sup>. Tale dinamica è ascrivibile ad una persistente riduzione della propensione a viaggiare: da un lato solo il 16% dei cittadini italiani è disposto a prendere un volo interno e solo il 24% a soggiornare in strutture ricettive nei prossimi tre mesi, dall'altro poco più di un italiano su 10 è attivamente alla ricerca di offerte su voli e/o hotel per

viaggi di piacere<sup>19</sup>. Situazione analoga per il mondo della ristorazione dove in aprile si è registrata una perdita di consumi di più del 90%<sup>20</sup> e per la fine dell'anno si rischia di avere perdite per 34 miliardi di euro<sup>21</sup>.

In questo comparto, oltre 8 esercizi su 10 risultano completamente chiusi e i restanti sono aperti, ma limitatamente alla consegna di cibo a domicilio con esiti non particolarmente eclatanti (meno del 20% degli esercizi si definisce soddisfatto dei risultati della home delivery)<sup>22</sup>.

Questi dati sottolineano l'assoluta urgenza con cui anche il settore Horeca deve ripensare il proprio modello di business per assecondare le mutate esigenze dei consumatori e attuare efficaci strategie di customer engagement, ad esempio in termini di: comunicazione mirata, strategie di marketing relazionale volte a rassicurare la propria customer base e far sentire loro l'empatia del brand, l'erogazione di nuovi servizi in linea con le mutate condizioni di contesto e preoccupazioni dei clienti, nel rispetto delle nuove disposizioni in materia sanitaria.

Il **settore manifatturiero** nella sua totalità ha risentito molto della crisi innescata da COVID-19: è stato fermo il 59% del fatturato industriale (contro il 37% di quello dei servizi)<sup>23</sup>. Il "Purchasing Managers Index" - un indice composito dell'attività manifatturiera di un Paese - in Italia si è portato in aprile a 31,1 (livello minimo storico) dai 40,3 precedenti, facendo registrare la contrazione maggiore e più rapida a livello europeo, a causa delle drastiche misure intraprese per limitare la diffusione dell'epidemia<sup>24</sup>. Nel primo trimestre del 2020, le aziende manifatturiere quotate sul FTSE-MIB hanno registrato il peggior calo di fatturato degli ultimi 30 anni e l'unico a doppia cifra (-11,8%), con una perdita netta di 2,2 miliardi di euro e l'utilizzo di circa un quarto delle consistenze di liquidità<sup>25</sup>. In particolare, gli effetti sono risultati più marcati in quei comparti industriali in cui operano aziende con un'elevata dipendenza dalle esportazioni e catene di produzione e fornitura globali.



È quindi evidente come per il settore manifatturiero la priorità risieda in un urgente e tempestivo recupero della liquidità e dei flussi di cassa compromessi dall'interruzione delle attività, in modo da garantire la continuità aziendale e creare le premesse per gli investimenti futuri. A questo proposito, alcune linee strategiche sono riconducibili a: un controllo selettivo delle spese correnti e una revisione dei flussi in uscita; il presidio delle attività operative per mantenere la continuità dei processi di business; una maggiore integrazione con i supplier Tier 1 per assicurarsi i necessari rifornimenti nonché reciproci risparmi di costo; la predisposizione di contingency plan e strategie di crisis & risk management volte a prevenire per tempo future disruption della continuità aziendale.

 Un caso emblematico è quello del **settore automotive**. La crisi COVID-19 si è andata ad innestare in una situazione particolarmente delicata: un mercato in stagnazione e una transizione verso nuovi modelli di business e assetti non ancora delineati con chiarezza (nuove motorizzazioni a basso impatto ambientale, la guida autonoma, etc.). Le imprese italiane della filiera dell'automotive in Italia rischiano di perdere nel 2020 da 30 a 67 miliardi di euro<sup>26</sup>, a causa della drastica riduzione della domanda: i consumatori e le aziende non hanno al momento intenzione di acquistare nuove vetture – al

contrario, il 60% dei cittadini italiani ha intenzione di tenere l'attuale veicolo più a lungo di quanto preventivato. I dati sulle immatricolazioni confermano questo trend: nel mese di maggio, si è registrato un calo pari a -49,6% delle immatricolazioni di auto nuove, rispetto allo stesso mese dello scorso anno<sup>27</sup>.

Le incertezze reddituali dei consumatori rappresentano chiaramente il principale freno alla domanda di mercato che può essere alleviato solamente tramite adeguati incentivi economici e finanziamenti pubblici volti a stimolare nuovamente il canale commerciale. Al tempo stesso, tuttavia, case automobilistiche e dealer hanno l'opportunità di ripensare il proprio modello di business e di vendita, attraverso una maggiore integrazione fra canali fisici ed e-commerce in un'ottica omni-channel focalizzata su soluzioni personalizzate. A tal fine, è fondamentale un rafforzamento dell'integrazione fra produttori e rete distributiva, con un maggiore sfruttamento delle digital capabilities e dei dati raccolti sui clienti attraverso tutti i touchpoint del loro customer journey (CRM integrato, BI analytics, predictive maintenance, ecc.). Per le imprese del settore Automotive, la sfida risiede dunque nella capacità di cogliere le opportunità che scaturiscono da una profonda discontinuità rispetto al paradigma precedente, secondo un modello data-driven che pone il cliente finale al centro di una visione di ampio respiro.



 Il **settore dei prodotti di consumo** è anch'esso fortemente colpito dalla crisi a causa della chiusura delle attività imposta dal lockdown. Le vendite al dettaglio nel mese di marzo sono calate in media di oltre 20 punti percentuali rispetto a febbraio (-18,4 su base annua) in valore, con le vendite di beni non-alimentari a registrare la performance peggiore<sup>28</sup>. I consumi nel mese di aprile si sono quasi dimezzati rispetto allo stesso mese dell'anno precedente e gli unici comparti che sono riusciti a crescere sono quelli afferenti all'alimentare e ai beni di prima necessità<sup>29</sup>. Questa dinamica viene riscontrata anche dai dati Deloitte sulle intenzioni di spesa dei consumatori italiani, i quali danno priorità agli acquisti essenziali quali prodotti alimentari, generi casalinghi e farmaci<sup>30</sup>. La riapertura delle attività commerciali potrà giovare a questa situazione, ma la maggior parte dei consumatori italiani è ancora titubante: infatti solo 4 italiani su 10 si sentirebbero sicuri a tornare in negozio fisico<sup>31</sup>. In un tale contesto, il canale digitale ha subito un'accelerazione (+162,1% tra lunedì 23 marzo e domenica 29 marzo nella vendita di prodotti di largo consumo<sup>32</sup>), garantendo la possibilità ad alcune aziende di assicurarsi delle entrate; tuttavia, le vendite online e le consegne a domicilio non sono state sufficienti a mitigare gli effetti del lockdown sulla performance delle aziende. Inoltre, spesso, sono state limitate da problemi di natura logistica e conseguenti rotture di stock.

In sintesi, il settore Consumer Products ha vissuto una profonda riconfigurazione dettata dal necessario allineamento dei consumi alle abitudini radicalmente nuove dei cittadini. Al top management delle aziende spetta il compito di distinguere i cambiamenti congiunturali da quelli strutturali, al fine di mettere in campo strategie e soluzioni ad-hoc. Fra queste, una riflessione fondamentale riguarderà non solo lo sviluppo del canale online ma anche la digitalizzazione della filiera, attraverso investimenti focalizzati sulla specializzazione di prodotto, sull'innovazione tecnologica e sulla valorizzazione del "Made in Italy" come volano per il rilancio dei consumi e dei prodotti di eccellenza.

 La pandemia non ha risparmiato nemmeno il **settore costruzioni** all'interno del quale operano una galassia di piccole imprese. In aprile si è registrato un crollo dell'attività delle aziende edili: l'indice PMI ha toccato il valore di 4,8 segnando la riduzione più rapida e consistente mai fatta registrata prima, specialmente con riferimento al comparto commerciale<sup>33</sup>. Si stima che il 61% della forza lavoro non sia stata operativa e la sospensione delle attività abbia riguardato 365.432 unità lavorative, circa il 70% del totale<sup>34</sup>. Già in condizioni normali, le aziende edili sono le più esposte al fallimento; con l'avvento del COVID-19, la probabilità di fallimento si aggirerebbe attorno al 10,6%<sup>35</sup>.

Le organizzazioni edili dovranno affrontare molteplici sfide a breve termine, tra cui progetti in ritardo, costruzioni in stallo e una crescente difficoltà nell'approvvigionamento di materiali e attrezzature. In un tale contesto, ripensare le strategie di supply-chain è imprescindibile: la gestione attiva dei fornitori (soprattutto quelli critici), il contract management e la modularizzazione dei componenti sono elementi chiave per evitare interruzioni delle attività produttive.

Inoltre, le aziende che presentano alti livelli di debito e una scarsa disponibilità di capitale circolante dovranno prepararsi a gestire una possibile crisi di liquidità, che limiterà notevolmente le spese discrezionali per investimenti. Infine, le aziende edili devono essere particolarmente caute in materia di sicurezza e salute della propria forza lavoro. Per poter operare nel pieno rispetto della normativa vigente, molte aziende stanno investendo in nuove soluzioni digitali a supporto della forza lavoro, quali i custom designed wearable, il monitoraggio virtuale e a distanza dei dipendenti in loco, i robot e rover autonomi e le tecnologie di AR/VR.

 Queste dinamiche hanno delle forti ricadute anche sul **real estate**, dove si è registrato un calo notevole della domanda a causa di una maggiore incertezza e una progressiva erosione del reddito e della ricchezza. Il mercato immobiliare è previsto in calo nel 2020 del 18,3%<sup>36</sup> a causa della riduzione dei volumi imposta dal lockdown e della maggiore difficoltà di accesso al credito da parte delle famiglie; a marzo e aprile circa il 70% degli atti di compravendita di immobili risultava congelato<sup>37</sup>.

Nella fase di Recover, i temi di maggiore attenzione sono molteplici. In primo luogo, le aziende sono chiamate a organizzare la forza lavoro ed i nuovi modelli di lavoro in previsione di una ripresa graduale delle attività. In secondo luogo, le aziende devono porre una notevole attenzione al ruolo svolto dalla tecnologia nella digitalizzazione dei processi e nella gestione dei clienti e della rete distributiva. In terzo luogo, le organizzazioni devono considerare i nuovi pattern di domanda che vanno delineandosi. Infine, la gestione della liquidità e del capitale circolante è d'obbligo: i leader dovranno stabilire come meglio allocare le spese in conto capitale tra le diverse opportunità (incluse possibili M&A) e identificare nuove forme di finanziamento per garantire la continuità del business.

 Il **settore energetico** giocherà un ruolo di prim'ordine nella fase di ripresa. Tuttavia, tale comparto non è stato esente dall'impatto della pandemia COVID-19. L'effetto principale riscontrato è stato quello di una riduzione della domanda di energia elettrica nei primi 4 mesi del 2020 "pari, in termini rettificati, all'8,4% (rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente)"<sup>38</sup>; un trend che non sembrerebbe arrestarsi nei prossimi mesi, ma che potrebbe arrivare a -20% nel



secondo trimestre 2020<sup>39</sup>. In parallelo, il settore ha sofferto anche la riduzione del "Prezzo Unico Nazionale", che a maggio 2020 si è attestato a 21,79€ - il livello più basso mai registrato - in calo del 60% dall'inizio dell'anno<sup>40</sup>. Oggi, le aziende energetiche non riescono ad ottimizzare l'utilizzo dei propri impianti produttivi con una notevole pressione non solo sulla capacità di mantenere un adeguato profilo di redditività e una situazione patrimoniale il più stabile possibile. Nel primo trimestre del 2020, le utilities quotate sul FTSE-MIB hanno registrato un calo del fatturato del 10,5% e l'utilizzo di circa il 10% delle proprie consistenze di liquidità, con un conseguente deterioramento della struttura finanziaria (debiti finanziari / capitale netto = 153,2)<sup>41</sup>.

Pianificare la continuità del business attraverso opportuni strumenti, avvantaggiandosi del contesto macroeconomico e aumentando l'efficienza dei propri processi di financing, è per le aziende energetiche una priorità assoluta nella fase di Recover. Inoltre, le utility dovranno ripensare le strategie di customer engagement ed experience cercando di adeguare il proprio modello di business ai nuovi archetipi di consumatori, che vanno emergendo.



La crisi COVID-19 ha rappresentato uno shock anche per il **settore oil & gas**, già sottopressione per criticità e sbilanciamenti strutturali. I consumi di gas in Italia sono stati registrati in calo del 6,7% nel Q1 2020 rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente, a causa di una ridotta attività economica e temperature più miti. Inoltre, l'improvviso crollo della domanda di greggio e il repentino aumento dell'offerta, riconducibile alle tensioni fra Arabia Saudita, Russia e USA, hanno determinato una forte riduzione del prezzo del petrolio - ora poco sopra i 30\$ al barile (WTI crude e BRENT crude<sup>42</sup>). Nel primo trimestre del 2020, le aziende petrolifere quotate sul FTSE-MIB hanno registrato un calo del fatturato del 25,2% e una riduzione del margine di fatturato netto del 27%; in parallelo, hanno visto aumentare l'uso della liquidità disponibile, erodendo il 40% delle consistenze disponibili<sup>43</sup>. Data la natura dell'attività svolta dalle aziende in questo settore, durante la fase di Recover sarà di primaria importanza garantire la continuità delle attività aziendali cercando di anticipare l'evoluzione della crisi attraverso l'uso di avanzate tecniche di scenario planning. Successivamente l'attenzione delle aziende dovrà essere spostata sull'ottimizzazione degli

investimenti e dei piani futuri, che a causa del surplus di greggio sia nella lavorazione che nei depositi, richiedono un costante aggiornamento<sup>44</sup>. Inoltre le aziende non devono trascurare la dimensione relativa alla forza lavoro: ripensare lo svolgimento di molte attività produttive attraverso l'uso di soluzioni digitali innovative e gestire una possibile carenza di manodopera qualificata sono sfide da affrontare nel breve termine.<sup>44</sup>



Il **settore dei servizi finanziari** è anch'esso esposto alle conseguenze della pandemia. Il calo dell'attività economica e l'incertezza imperante sugli effetti di lungo termine della crisi, hanno determinato un peggioramento delle condizioni sui mercati finanziari ed un aumento del rischio di contagio nel settore bancario. L'indicatore di stress finanziario per l'Italia è aumentato in marzo a valori particolarmente elevati, ma inferiori rispetto a quelli registrati nella crisi finanziaria del 2008 e quella dei debiti sovrani del 2011<sup>45</sup>. In primo luogo, è stata riscontrata una riduzione della domanda di prodotti finanziari e una maggiore difficoltà da parte dei debitori (imprese / persone) di saldare posizioni debitorie preesistenti. Inoltre, l'estrema volatilità dei mercati (ai livelli della crisi del 2008<sup>46</sup>), non solo rende

la raccolta di nuovi capitali più difficile e onerosa, ma limita notevolmente il capitale utilizzabile da parte degli istituti finanziari. I maggiori operatori risultano essere ben capitalizzati e meno esposti a rischi di mercato; tuttavia, il calo dei corsi azionari delle banche italiane (44% nel mese di febbraio<sup>47</sup>) e le repentine oscillazioni del valore delle loro azioni rendono più difficoltose eventuali operazioni di ricapitalizzazione.

Nella fase di Recover, le banche sono innanzitutto chiamate a gestire i nuovi bisogni della clientela - sempre più propensa all'utilizzo della tecnologia e ancor più sensibile agli aspetti legati alla salute e responsabilità sociale - attraverso l'ampliamento della propria gamma prodotti e servizi. In parallelo, gli istituti finanziari devono riconfigurare il proprio modello distributivo fisico attraverso una nuova concezione degli spazi e dell'operatività fisica / digitale. Infine, la trasformazione dei modelli di servizio dovrà muoversi insieme ai cambiamenti dell'organizzazione del lavoro, dove lo smart-working assume un ruolo di grande rilevanza, se opportunamente accompagnato da un cambiamento culturale e idonei modelli di sviluppo professionale.



Il **settore assicurativo** risulta avere una media esposizione alla crisi COVID-19 riconducibile soprattutto alla forte pressione su liquidità, marginalità e stato patrimoniale dovuti all'impatto dello spread sui requisiti di capitale e all'incertezza dei mercati finanziari. A questo proposito, l'indice di solvibilità medio delle compagnie assicurative è sceso del 35% nel primo trimestre 2020 a circa il 200% a causa dell'andamento dei mercati finanziari, rimanendo però sopra il minimo regolamentare<sup>48</sup>. La raccolta premi di polizze vita di nuova produzione nel primo trimestre 2020 è stata di 21,2 miliardi di euro, in calo del 7,8% rispetto allo stesso trimestre 2019<sup>49</sup>; una riduzione si è riscontrata anche per il ramo Danni con un -20% sui rinnovi delle assicurazioni auto<sup>50</sup>.



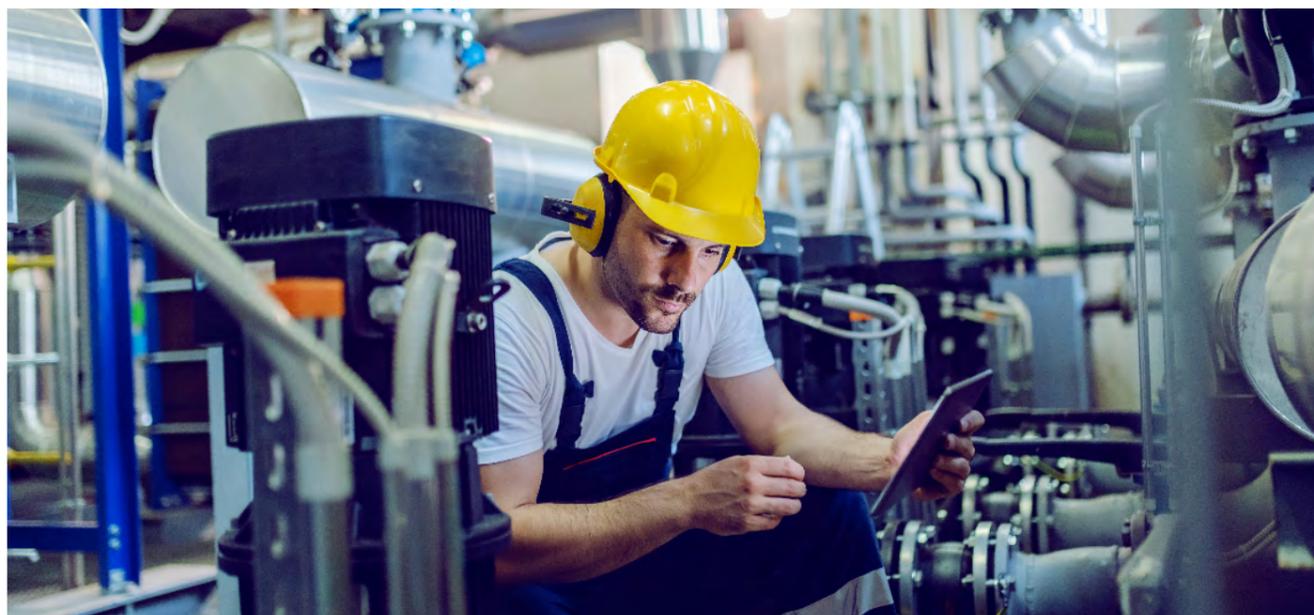
Altri fattori impattanti questa industria, e al momento di difficile quantificazione, includono l'aumento delle richieste di rimborso degli assicurati (ad esempio, per cancellazione di viaggi, interruzioni di attività lavorative ed escussione delle garanzie di varie polizze) e l'estinzione anticipata dei prodotti di investimento assicurativo.

In un contesto di grande incertezza, le assicurazioni devono continuare a svolgere il ruolo sociale che spetta loro e accelerare significativamente la trasformazione digitale del proprio modello di business lungo tutta la catena del valore. A questo proposito, le compagnie assicurative devono: maturare consapevolezza sulle nuove logiche di relazione Cliente-Compagnia e sui nuovi bisogni assicurativi dei propri clienti, così da poter arricchire la propria offerta di prodotti e servizi; adeguare il proprio modello distributivo e commerciale, dando impulso alla digitalizzazione delle reti agenziali; e, infine, adottare forme di organizzazione del lavoro "ibride".



Il **settore sanitario** gioca un ruolo strategico: le organizzazioni in ambito salute assicurano la tutela della salute dei cittadini, garantendo la continuità delle prestazioni a beneficio dell'intera economia, specialmente in un momento di crisi come quello attuale, in cui il COVID-19 ha messo sotto pressione il nostro sistema sanitario nazionale (SSN). Anche a seguito della crisi COVID-19, l'industria sanitaria ed i suoi comparti, confermano la capacità di generare valore in un momento di crisi: +13,8% nell'ingrosso di prodotti farmaceutici e medicali, +10,2% per gli apparecchi medicali, +8,2% per le specialità farmaceutiche<sup>51</sup>. Tutti dati molto positivi, che, spesso, sono determinati dall'aumento della spesa per medicinali "di riserva", anticipando ricavi che potrebbero mancare in futuro.

Il SSN in Italia può trasformare l'attuale crisi in opportunità dando priorità, tra gli altri, agli aspetti di pianificazione strategica. Potenziare il settore salute passa attraverso una pianificazione centrale che favorisca il coordinamento tra regioni, ma anche tramite una serie di investimenti su innovazione, tecnologie, personale sanitario e modelli di offerta appropriati. Pianificazione unitaria, maggiori investimenti e progresso tecnologico possono essere elementi chiave per valorizzare e migliorare il SSN.





Le attività di R&D delle **aziende pharma** si stanno concentrando sulla ricerca e sperimentazione clinica di diverse tipologie di farmaci anti-COVID-19 (quali Remdesivir, Tocilizumab, Emapalumab e Anakinra, Sarilumab, Colchicina e Enoxaparina): ad oggi, sono 15 le aziende biofarmaceutiche in Italia impegnate in attività di ricerca e studi clinici per il trattamento della polmonite da COVID-19<sup>52</sup> su 115 potenziali trattamenti identificati<sup>53</sup>. In parallelo, molte aziende del comparto sono impegnate anche nello sviluppo di nuovi dispositivi diagnostici, ventilatori e pompe respiratorie. Inoltre, 6 organizzazioni hanno modificato le proprie linee produttive per rispondere alle esigenze di salute e soddisfare la crescente domanda di prodotti disinfettanti<sup>54</sup>. Sebbene la pandemia rappresenti una grande opportunità per le aziende del comparto, queste devono comunque prestare attenzione anche alla gestione della supply-chain, in particolare la gestione delle scorte e della logistica e le operazioni di magazzino, così da garantire la continuità aziendale. Inoltre, le attività di R&D devono continuare senza che vi siano rallentamenti nello sviluppo di altri medicinali nella catena di esigenze delle aziende farmaceutiche.

Pertanto, per le aziende pharma gli investimenti in digitalizzazione sono cruciali e rappresentano uno dei principali driver con cui raggiungere l'obiettivo di creare valore soprattutto in ambito R&D. La digitalizzazione delle attività di R&D potrebbe essere utilizzata per estrarre i dati, aiutare ad accelerare la scoperta di farmaci analizzando i dati di ricerca in modo più efficace e veloce (tramite AI ed Analytics), ma anche per consentire le sperimentazioni cliniche virtuali, facendo ricorso all'uso di dispositivi digitali.



Prospettive più fiduciose sono quelle registrate da quei settori che hanno a che fare con servizi immateriali come **ICT** e **Telecomunicazioni**. Nel breve periodo, la crescente richiesta di connettività (rete fissa: +35% traffico dati e +67% traffico voce; rete mobile su dati +21% e voce +45%<sup>55</sup>) a seguito del lockdown, unita ad

un ridotto "churn", aumenterà la resilienza degli operatori telco: l'ARPU (average revenue per user), infatti, è stimato rimanere stabile. La sfida maggiore, che tali aziende dovranno affrontare, è però legata alla crescente esplosione del credito e alla mancanza di asset liquidi delle PMI italiane, le quali potrebbero non essere in grado di sostenere le spese. Inoltre, altri rischi includono: da un lato le rotture di stock delle materie prime (quali, rame, alluminio e altri prodotti chimici) necessarie per la manutenzione delle linee telefoniche e le disruption delle supply-chain del comparto elettronico e dall'altro la perdita dei ricavi derivanti dal roaming. Nonostante le registrazioni di spettacoli di intrattenimento e le competizioni sportive siano state interrotte, le aziende del settore dei media fronteggiano uno scenario positivo, determinato in ultima analisi dalla crescente domanda per servizi TV e digitali in streaming o on-demand (+140% in termini di volume di commenti sui social network nel mese di aprile rispetto al 2019<sup>56</sup>).

Oltre agli impatti finanziari che alcune aziende del comparto stanno affrontando, tra cui quelle che fanno servizi di broadcasting di eventi sportivi, una dinamica interessante è rappresentata dai clienti e dall'attenzione delle aziende a migliorare ulteriormente la customer experience e dare accesso a nuovi o rinnovati servizi. La disponibilità del comparto di offrire servizi gratis o a costi ridotti ai propri utenti ha facilitato il lavoro da remoto e in alcuni paesi ha favorito il monitoraggio nel contenere la diffusione del COVID-19.



Lato **advertising** permane una situazione di incertezza, poiché se da un lato l'esposizione ed il pubblico raggiungibili sono oggi maggiori (aumento dell'inventario disponibile), le aziende non potranno contare su un ritorno sugli investimenti a causa dell'assenza di consumo. Data la situazione, molte aziende preferiscono limitare le spese in marketing e comunicazione, anche in presenza di un CPM decrescente di oltre 30 punti percentuali rispetto a prima del lockdown<sup>57</sup>.

L'impatto della pandemia sta avendo ripercussioni su offerta, consumo e la pubblicità dei media in tutto il mondo. La creazione di nuovi contenuti è stata in gran parte disattivata, anche se alcune aziende sportive stanno trovando il modo di interagire diversamente con i consumatori e molti inserzionisti stanno iniziando a sviluppare contenuti in linea con la situazione attuale. La spesa pubblicitaria è stata messa sotto pressione, con alcuni settori che hanno in gran parte cessato la pubblicità e alcune campagne che al momento sono ritenute inadatte proprio considerando l'attuale distanziamento sociale. Dal punto di vista finanziario, è probabile che ci sia una rinnovata attenzione delle aziende del comparto alle attività di M&A verso la tecnologia, per garantire la differenziazione delle attività: è probabile che le società con accesso al capitale realizzino operazioni per acquisire start-up innovative, che a loro volta potrebbero avere problemi di liquidità.



Outlook buono anche per il **settore tecnologico**. Sebbene la spesa IT a livello europeo sia prevista in calo del 4,7% nel 2020<sup>58</sup>, l'aumento della domanda per alcune applicazioni (strumenti di collaborazione, security, cloud computing e automazione intelligente) da parte di aziende e consumatori e la centralità del mezzo tecnologico per gestire la crisi e prosperare in futuro sono elementi che gettano le basi per un recupero già nel 2021. Lo scenario a breve termine risente molto dei tagli ai budget IT delle aziende e della necessità di rendere prioritari quei progetti IT "mission critical" e funzionali a garantire la continuità del business.

La pandemia a livello internazionale ha avuto impatti sull'approvvigionamento delle materie prime, sulla rottura della catena del valore dell'elettronica, sul rischio inflazionistico sui prodotti. Da una prospettiva positiva, invece, il fenomeno di disruption ha causato un'accelerazione del fenomeno di lavoro da remoto, ma anche una rapida attenzione alla valutazione e al rischio della catena del valore end-to-end.

## Gli incentivi: alcuni approfondimenti

I governi di tutto il mondo stanno introducendo strumenti di sostegno e agevolazioni volte a supportare le imprese nell'affrontare l'emergenza COVID-19. Di seguito, alcuni cenni ai principali incentivi introdotti dalle misure governative italiane ed europee:

- **Distribuzione dividendi:** una serie di incentivi introdotti sia dal Decreto "Rilancio" sia nel Decreto "Liquidità" prevedono la decadenza dei benefici in caso di distribuzione dei dividendi. In questa categoria rientrano ad esempio: la garanzia Sace introdotta dal Decreto Liquidità, i crediti d'imposta per conferimenti di denaro previsto dal Decreto Rilancio, la sottoscrizione di strumenti di debito da parte di Invitalia.
- **Incentivi estesi anche alle subsidiaries estere dei gruppi italiani:** a livello globale, oltre 50 Paesi hanno già introdotto incentivi sotto forma di crediti d'imposta, di misure a sostegno dell'occupazione, contributi a fondo perduto, finanziamenti agevolati diretti, oppure offrono forme di garanzia per aiutare le imprese a ottenere finanziamenti dal sistema bancario.

- **Industria 4.0, la soluzione per la Fase 2:** La necessità di distanziamento sociale, che continuerà in qualche modo anche dopo la pandemia, spingerà sempre più imprese ad accelerare il passaggio a nuovi modelli di business 4.0. I benefici sono del tutto evidenti. Anzitutto, le aziende 4.0 risultano di fatto già pronte alle Fase 2 poiché sui luoghi di lavoro il contatto umano è ridotto al minimo, grazie al sostegno delle tecnologie digitali e di automazione. Prima dell'emergenza COVID-19, la digital transformation risultava ancora frenata dal timore di un'automazione eccessiva, ma la portata dirompente e improvvisa della pandemia ha evidenziato i vantaggi di un più intenso sfruttamento delle tecnologie digitali. Per stimolare e incentivare questo passaggio ad un modello 4.0 non solo nel settore manifatturiero ma anche in altri comparti (servizi, call center, logistica, grande distribuzione, banche e assicurazioni), il framework di partenza è costituito dal Piano "Industria 4.0", che richiede semplicemente un potenziamento degli incentivi esistenti.

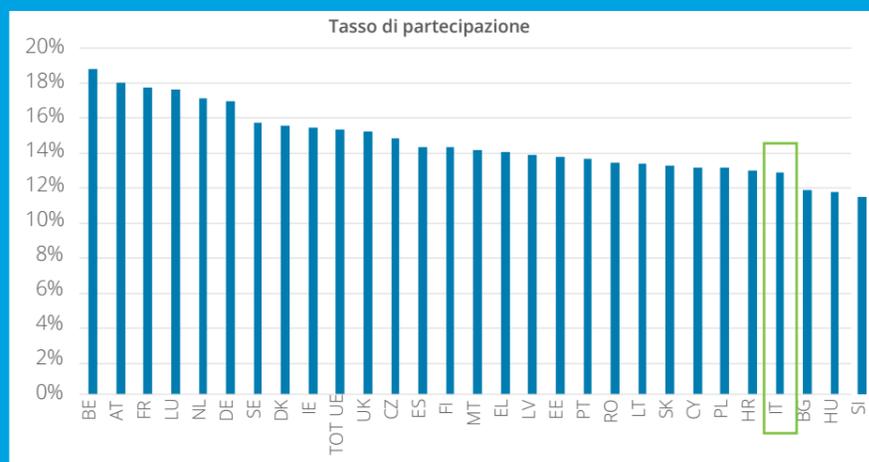
- **Incentivi UE:** Le imprese italiane rivelano significative difficoltà ad accedere agli incentivi diretti offerti dalla UE. Il tasso di successo italiano in termini di

partecipazione, ad esempio, risulta pari al 12,8%, al di sotto della media Europea (15,3%). **Questa percentuale posiziona il nostro Paese al 25° posto**, dietro a Lituania (20°), Slovacchia, Cipro, Polonia e Croazia, e davanti unicamente a Bulgaria, Ungheria e Slovenia. In termini di contributo finanziario, inoltre, **il tasso di successo è pari al 11,1%** (a fronte di una media Europea del 14,3%), **equivalente al 15° posto, dopo Repubblica Ceca e Finlandia**<sup>59</sup>. (Figura 9)

Più nello specifico, l'analisi delle partecipazioni ai fondi UE evidenzia che otto Stati (Germania, Regno Unito, Francia, Olanda, Spagna, Italia, Belgio e Svezia) risultano beneficiari di circa due terzi dei contributi distribuiti da piano Horizon2020. In quest'ambito, l'Italia si colloca tuttavia in una posizione marginale (6° posto) per quanto riguarda i **tassi di successo di proposte a coordinamento italiano** (8,6% rispetto alla media UE di 12,8%), un dato che mostra come il nostro Paese appaia

più concentrato sulla "quantità" che sulla "qualità" delle proposte: in termini di numero di proposte a coordinamento presentate (23.487), infatti, l'Italia si colloca al terzo posto in Europa. In breve, questi dati testimoniano una **forte carenza nelle capacità di coordinazione dei soggetti proponenti italiani**. Il Regno Unito, viceversa, riesce ad ottenere il maggior numero di proposte a coordinamento (17,3%), posizionandosi al primo posto sul totale dei progetti Horizon 2020. È inoltre interessante osservare come, per quanto riguarda il pilastro "Excellent Science", l'Italia ottenga la quota minore di budget (8%) rispetto a quanto globalmente assegnato da Horizon 2020. Al contrario, è nel pilastro "Industrial Leadership" (tematica ICT) che il nostro Paese percepisce il maggior contributo finanziario in valori assoluti. In termini percentuali, infine, il settore in cui l'Italia registra la quota più elevata di budget allocato da Horizon 2020 è quello relativo allo Spazio (13,4%).

Figura 9 | Il posizionamento dell'Italia in termini di tasso di partecipazione e successo agli incentivi UE (Horizon 2020)



# Gli ambiti strategici

[Le aree su cui intervenire](#)

[Command center](#)

[Reintegrare la forza lavoro](#)

[Accelerare gli investimenti IT e digitali](#)

[Riorganizzare la supply-chain](#)

[Comprendere il cliente](#)

[Continuità aziendale e fonti di finanziamento](#)



## Le aree su cui intervenire

I leader resilienti nell'affrontare la fase di Recover e nel garantire un prospero futuro alla propria azienda sono chiamati a identificare tutti gli ambiti d'intervento considerati prioritari in questa particolare fase dell'economia reale. Deloitte ha identificato sei aree chiave a cui ogni azienda dovrebbe prestare attenzione.

Per una lettura più articolata e approfondita di ciascuna delle suddette aree con evidenze del contesto italiano, si rimanda alle successive sezioni d'approfondimento.



1. Command center

2. Reintegrare la forza lavoro

3. Accelerare la trasformazione digitale

4. Riorganizzare la supply-chain

5. Comprendere il cliente





## Forza lavoro

Quando e come far tornare presso l'azienda la forza lavoro bilanciando le sue esigenze in materia di salute con quelle finanziarie?

Qual è la nuova composizione e quali le dimensioni della forza lavoro?

Come infondere fiducia nel nuovo contratto sociale tra datore di lavoro e dipendente?

### Le raccomandazioni di Deloitte

- Rafforzare lo scopo, il potenziale e la prospettiva dell'azienda.
- Implementare strategie per la forza lavoro: riflettere (lezioni apprese), impegnarsi nuovamente per la sicurezza fisica ed emotiva, impegnarsi nuovamente (offrire flessibilità), ripensare (sfidare i presupposti del posto di lavoro), riavviare (reinventare la funzione HR per la resilienza).
- Utilizzare l'expertise maturato dai dipartimenti di Risorse Umane per gestire temi complessi quali la retribuzione critica, il performance management e sulle realtà di promozione specifiche del periodo di recupero.

### Command Center

Come appare il successo alla fine del Recover?

Quali sono le decisioni più importanti da prendere subito?

### Le raccomandazioni di Deloitte

- Organizzare un Recover Lab per i dirigenti senior, al fine di co-progettare il piano di recupero in modo rapido
- Valutare il cambiamento richiesto nelle competenze quando si passa dal PMO di una crisi a quello della fase di Recover
- Fare uso della pianificazione per scenari

## Investimenti IT e digitali:

Quali sono le tecnologie fondamentali per garantire ai propri dipendenti di svolgere il proprio lavoro di persone, da remoto o attraverso modelli ibridi?

Come è possibile accelerare lo sviluppo di competenze digitali ed informatiche per prepararsi al nuovo modello di lavoro?

Come tutelare e preparare l'azienda dalla prossima grande disruption?

### Le raccomandazioni di Deloitte

- Rendere prioritaria ed accelerare la standardizzazione degli strumenti di collaborazione e dei programmi di apprendimento a distanza; predisporre un cyber command center in grado di proteggere sia l'ambiente di lavoro virtuale che i dipendenti.
- Mettere a punto un «Recovery Playbook» che disciplini l'innovazione digitale, centri di supporto clienti, ecosistema tecnologico fidato, piattaforme e tecnologie erogate tramite cloud computing e competenze di IT sensing.
- Sviluppare competenze «digital twin», per ripensare il business e determinare le necessarie competenze digitali future.



## Supply-Chain

Quando riavviare la produzione e le più ampie attività della catena di fornitura? Quali aziende saranno ancora operative?

Come gestire il capitale circolante al riavvio delle attività di business in previsione di un aumento delle scorte e degli ordini?

Come garantire la flessibilità operative?

### Le raccomandazioni di Deloitte

- Predisporre una "torre di controllo" per monitorare i rischi di supply-chain, il servizio client, la logistica, l'impianto produttivo e il controllo qualità.
- Sviluppare una capacità di rilevamento in grado di supportare l'attuale pianificazione degli scenari e anticipare eventuali disruption.
- Concentrarsi sulla generazione di flussi di cassa, anticipare proattivamente i fallimenti e le opportunità di acquisizione.

### Continuità aziendale e all'accesso a fonti di finanziamento

Come pianificare quando la natura, i tempi e la velocità del recupero sono così incerti?

Come posizionarsi al meglio in un momento di radicale ristrutturazione?

Di quale sostegno potrebbero aver bisogno i partner commerciali, visto che la pandemia ha coinvolto tutti?

### Le raccomandazioni di Deloitte

- Predisporre un buffer di liquidità per gestire la probabile volatilità future, anche sul mercato dei capitali.
- Utilizzare una matrice dinamica rischio/opportunità per valutare le azioni da intraprendere e la loro priorità.
- Prestare attenzione alle opportunità di M&A, assicurando che le strategie siano coerenti e chiare.
- Rimanere concentrate sui fondamentali di business e del capital planning; questi non sono cambiati.

## I clienti

Come comprendere pienamente il cambiamento permanente del comportamento d'acquisto dei consumatori nella fase di Recover?

Come ridisegnare il modello di business per incorporare il concetto di fiducia?

Qual è l'impatto sulla struttura di costi e sulle infrastrutture, quali sedi fisiche?

### Le raccomandazioni di Deloitte

- Progettare le strategie future sulla base delle esigenze umane: fisiche, emotive, finanziarie e digitali.
- Riprogettare l'esperienza cliente in modo tale da unire il canale digitale con quello fisico (ad esempio, la telemedicina)
- Accelerare lo sviluppo di funzionalità di storefront digitale
- Sviluppare un approccio empatico all'interazione con i propri clienti.

## Command center

Il primo passo che qualsiasi organizzazione dovrebbe intraprendere per rispondere in modo efficace alle crisi è istituire e attivare un Command Center strutturato e ben organizzato.

Tale struttura è il collante tra diversi attori interni ed esterni all'azienda: è in grado di garantire il coordinamento della catena di comando e controllo, facilitando reportistica bottom-up e flusso di decisioni top-down; inoltre, ha un ruolo cruciale nel raccogliere e analizzare informazioni da fonti esterne, nonché gestire in modo corretto la Crisis Communication.

Dirigere un'azienda in momenti di relativa quiete è molto differente rispetto a farlo in un momento di difficoltà. Secondo l'opinione raccolta presso un campione globale di oltre 500 crisis manager intervistati da Deloitte.

**Nel 2018, quasi un quarto (24 per cento) cita proprio l'efficacia della leadership e del processo decisionale come una delle maggiori sfide che le loro organizzazioni affrontano nel gestire un momento di crisi<sup>60</sup>.**

Una delle aree dove il Command Center deve concentrarsi è la gestione del rischio. La ricerca Deloitte "Emerging risks across industries", che analizza le inclinazioni dei Chief Risk Officer del panorama italiano ed europeo, mette in evidenza che un'impresa su due, prima della diffusione del COVID-19, affermava che la cultura del risk management era diffusa all'interno della propria organizzazione. Il 65% dichiarava che le conoscenze e competenze all'interno della propria azienda erano esaustive e attente alla gestione integrata del rischio.

La funzione di gestione dei rischi è considerata strategica nell'area della governance: tutte le società intervistate (100%) dichiarano di aver istituito una funzione o un dipartimento responsabile delle questioni di gestione dei rischi e ciò è rilevante soprattutto per le entità di servizi non finanziari. In quasi tutte le società, il Consiglio (o uno specifico Comitato) è responsabile del sistema di gestione dei rischi. I principali rischi identificati sono di natura operativa, in quanto percepiti come i più concreti e di maggiore portata per l'organizzazione<sup>61</sup>.

In generale, per le aziende è fondamentale essere pronte a rispondere con agilità a molteplici scenari di rischio, effettuando simulazioni in grado di testare la propria capacità di risposta a eventi di diversa natura.

**"I leader, i grandi leader, sono persone che hanno una capacità fenomenale di disegnare e ridisegnare relazioni di collaborazione creativa all'interno dei loro team."**

**Sergio Marchionne, top manager**





Questa necessità emerge chiaramente dal "Deloitte Global Crisis Management Survey 2018", in cui circa il 90% delle aziende intervistate dichiara di aver condotto riorganizzazioni a seguito di una crisi<sup>62</sup>.

Dalle analisi Deloitte emerge che il 79% delle aziende ritiene la propria organizzazione in grado di rispondere efficacemente alle paure in ambito sanitario/salute e il 22% dichiara di aver condotto specifici test di simulazione di crisi su questa tipologia di rischio negli ultimi tre anni<sup>63</sup>.

Il comportamento delle aziende italiane di identificare i rischi emerge anche dai risultati dell'"Osservatorio sulla diffusione del risk management", interessando il 49,3% delle imprese, mentre la rilevazione ex-post dei rischi e degli eventuali incidenti avvenuti viene sviluppata solo dal 39,9%. Le attività più evolute legate alla "governance del rischio" sono invece adottate da una percentuale di imprese più esigua: il 17,9% coinvolge una figura professionale specifica (tipicamente il risk manager), mentre solo l'11,8% discute i rischi in CdA<sup>64</sup>.

Guardando invece alla situazione attuale, determinata dalla pandemia, secondo una survey condotta da Deloitte in Lituania.

### Il 46% delle società intervistate ha un team interno di gestione delle crisi (team di reazione e continuità aziendale), che monitora la situazione COVID-19

A livello locale, mentre il 41% dichiara di essere privo di organi preposti. Inoltre, quasi la metà degli intervistati (46%) ha dichiarato che i membri di tale team si incontrano almeno una volta alla settimana. Un quarto (26%) delle società intervistate ha dichiarato che il gruppo di lavoro è composto da membri del management, un sesto (15%) dall'amministrazione, mentre la parte rimanente ha risposto che tale gruppo è composto da rappresentanti di altre funzioni<sup>65</sup>.

Questo momento, impressionante per portata dell'emergenza, può rappresentare l'opportunità per migliorare la preparazione dell'azienda a fronteggiare situazioni di crisi, adottando i propri modelli organizzativi interni e rivedendo i rapporti con gli stakeholder in modo coerente con gli ineluttabili cambiamenti intervenuti.

### Reintegrare la forza lavoro

Un recente sondaggio di Deloitte svolto in Cina sulle policy di HR, ha fatto emergere la tendenza delle aziende a cogliere il cambiamento in una prospettiva positiva per la riorganizzazione del lavoro.

L'82% delle aziende che hanno partecipato al sondaggio ritiene che organizzare il lavoro in modalità flessibile sia una delle principali soluzioni a cui fare ricorso e inoltre si ritiene favorevole a fornire strumenti di lavoro online ai propri dipendenti (67%) o a rendere disponibili i propri servizi all'interno di piattaforme digitali esistenti (59%)<sup>66</sup>.

Anche in Italia, sul tema dell'organizzazione e svolgimento del lavoro, le imprese italiane stanno dando un riscontro positivo.

Prima dell'emergenza Coronavirus a lavorare da casa in Italia erano in 570 mila, il 2% dei dipendenti. Questa modalità di lavoro è largamente diffusa in Europa. Secondo i dati Eurostat, nel 2018 l'11,6% dei lavoratori europei alle dipendenze d'impresa o organizzazioni pubbliche praticava smart working<sup>67</sup>, lavorando da casa saltuariamente (8,7%) o stabilmente (2,9%) grazie alle opportunità messe a disposizione dalle nuove tecnologie<sup>68</sup>. In particolare, in alcuni Paesi la situazione, prima del COVID-19, era la seguente: Regno Unito 20,2%, Francia 16,6%, Germania 8,6%, Svezia e Olanda 31%, 27% circa in Islanda e Lussemburgo, 25% in Danimarca e Finlandia<sup>69</sup>.

L'esigenza di arginare il contagio da COVID-19 ha però notevolmente ampliato nel nostro Paese il ricorso da parte delle imprese a forme di lavoro agile (smart-working), in particolare nel comparto bancario e assicurativo, nella Pubblica Amministrazione e in diversi servizi professionali. L'incidenza sarebbe invece bassa nel settore primario e secondario<sup>70</sup>.

Una recente indagine online svolta da Confindustria<sup>71</sup> sulle imprese italiane fotografa l'attuale situazione delle imprese nel nostro Paese in tema di organizzazione del lavoro.

Un dato particolarmente interessante è quello relativo alle modalità di lavoro, in cui emerge che quasi la metà dei rispondenti al momento risulta inattiva (43,0%).

### Il 26,4% dei lavoratori svolge la propria attività in smart working, e il 30,6% lavora in sede.

È però la vista sui settori uno dei dati particolarmente significativi della ricerca di Confindustria.

### Il ricorso allo smart working è massiccio nell'ambito dei servizi di informazione e comunicazione (83,7%) e nelle attività finanziarie e assicurative (61,3%).

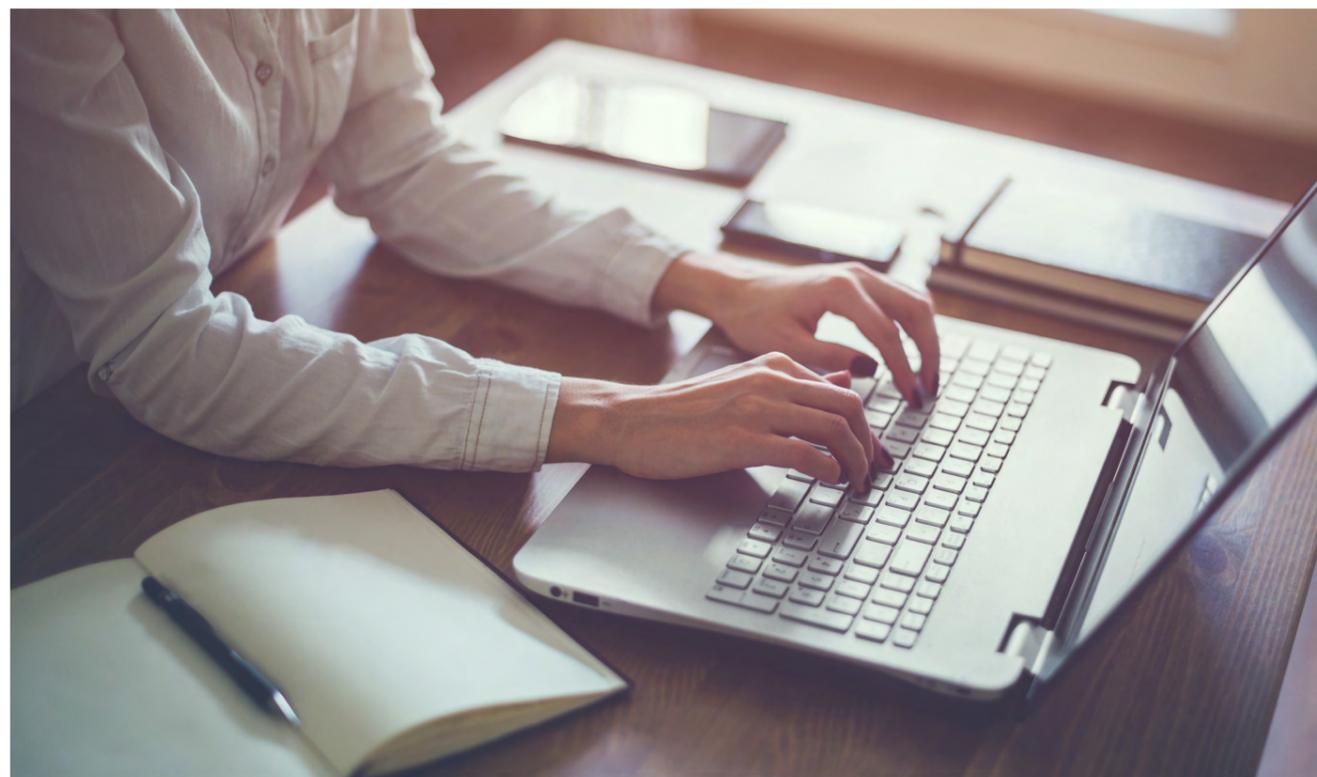
Per contro, il settore che registra il più alto numero di lavoratori in sede è quello delle forniture di acqua, reti fognarie e attività di gestione e risanamento dei rifiuti (61,4%). Mentre i dipendenti inattivi (quelli che hanno visto il blocco delle attività lavorative), invece, sono per lo più i lavoratori dei servizi di alloggio e ristorazione (90,9%) e del noleggio, agenzie di viaggio e servizi di supporto alle imprese (65,0%). Infine, la diffusione dello smart working per dimensione delle imprese indica che ad avere un numero più elevato di dipendenti in smart working siano le micro-imprese (34,7%), contro il 28,2% delle grandi imprese; le aziende che invece hanno il numero più elevato di dipendenti che lavorano ancora in sede sono quelle di medie dimensioni (31,5%). Inoltre, sono soprattutto le piccole imprese (47,2%) a registrare una forte percentuale di dipendenti inattivi.

A livello di efficacia, lo smart working, oltre ad avere impatti positivi sui costi aziendali, sul tema della sostenibilità ambientale e sul benessere dei dipendenti, sembra avere delle ricadute positive anche in termini di produttività. Infatti, sempre secondo l'Osservatorio del Politecnico di Milano, l'incremento di produttività delle aziende italiane se queste applicassero un modello di lavoro agile maturo toccherebbe 13,7 miliardi di euro<sup>72</sup>.

Per molte imprese, soprattutto nell'ambito della comunicazione e dell'informazione, il ricorso al lavoro da remoto è stato un elemento di novità che oltre a ridisegnare mansioni e relazioni, ha soprattutto assicurato continuità. Molte aziende, pur senza averlo mai sperimentato prima, probabilmente saranno portate a proseguire con questa nuova modalità di lavoro anche in futuro con sempre maggior convinzione, a dimostrazione che accogliere e favorire il cambiamento è l'atteggiamento giusto a cui ricorrere per superare anche le crisi più importanti e riscrivere le regole del "new normal".

"Non è la specie più forte o la più intelligente a sopravvivere ma quella che si adatta meglio al cambiamento."

Charles Darwin, scienziato





## Accelerare gli investimenti IT e digitali

In un contesto quale quello odierno, la tecnologia si configura come la più importante e potente arma per rispondere in maniera efficace e decisa alla crisi pandemica ed economica in atto. Essa, infatti, è in grado di risolvere problemi tradizionali del business e fornire un valore senza precedenti ai propri clienti.

Sebbene molte aziende avessero già intrapreso in passato un processo di graduale trasformazione digitale ed alcune avessero già adottato un approccio "agile" alla gestione del cambiamento, questa crisi ha agito da catalizzatore accelerando in un modo inimmaginabile prima d'ora la digitalizzazione dei processi di business ed evidenziando l'esistenza di reali opportunità di ottenere un vantaggio competitivo da parte dell'azienda, specialmente per quelle che sono disposte a pensare "out-of-the-box".

I Chief Information Officer - CIO hanno in questa delicata fase l'opportunità e l'obbligo di supportare la propria azienda attraverso una corretta definizione delle priorità degli investimenti e una gestione dei progetti IT, che includa sia quelli presenti ad oggi nel portafoglio aziendale che quelli nuovi, che si renderanno necessari durante la fase di Recover. Secondo un sondaggio condotto da Gartner, un CIO su due ha messo in stand-by alcuni investimenti di lungo periodo finalizzati a stimolare la crescita dell'azienda<sup>73</sup>.

**Nel 2020, la spesa IT delle aziende europee è prevista attestarsi a \$487 mld in calo del 4,87%, soprattutto a causa della posticipazione di alcuni progetti non-core. Tuttavia, è previsto un rimbalzo degli investimenti in ICT nel 2021 (+4,4%).**



Una volta che l'emergenza COVID-19 sarà finita e le aziende avranno avuto modo e tempo di metabolizzare il contesto di nuova normalità, in cui saranno chiamate a operare<sup>74</sup>.

La diffusione della pandemia induce a ripensare i paradigmi sulla presenza fisica nel luogo di lavoro. L'indagine condotta dall'Associazione Nazionale dei Direttori del Personale (AIDP) conferma questa tesi e sottolinea la necessità di ripensare l'organizzazione del lavoro. In particolare, il 62% del campione indagato indica come prioritaria una riprogettazione del lavoro secondo le nuove norme di tutela della salute ed il 55% invoca l'adozione continuativa su larga scala dello smart-working<sup>75</sup>. La creazione di una vera e propria "digital workplace", che trascenda i confini dell'azienda stessa è un obiettivo

fondamentale anche per le aziende italiane che si caratterizzano per un'intensità di utilizzo minore delle ICT rispetto alle controparti europee<sup>76</sup>. In questo contesto, i CIO hanno oggi l'opportunità unica di dare un contributo concreto alla propria azienda nel definire il futuro del lavoro, della forza lavoro e del luogo di lavoro grazie alla tecnologia.

L'indagine AIDP ha evidenziato che il 22% delle aziende italiane ha in piano un aumento dei budget IT a supporto delle nuove forme di organizzazione del lavoro.

Al fine di aumentare la resilienza dei propri sistemi IT, le aziende dovranno adottare nuovi modelli di servizio e architetture, basati su cloud computing multipli, che garantiscano una maggiore flessibilità e scalabilità senza sacrificare la performance e migliorando il time-to-market.

"Quando la trasformazione digitale è compiuta a regola d'arte, è come un bruco che si trasforma in farfalla; ma quando è compiuta male, tutto quello che si ha è un semplice bruco più veloce."

George Westerman,  
professore e ricercatore

A livello europeo, questa transizione è già in atto: 1 azienda su 5 investirà in soluzioni IaaS o PaaS e poco meno del 20% del campione in SaaS<sup>77</sup>.

Al fine di gestire il significativo aumento di traffico online (fino al 50% in più e picchi a 1000-1100 Gbps)<sup>78</sup>, il Decreto Legge "Cura Italia" (art. 82) ha imposto che gli operatori telco intraprendessero ogni utile iniziativa atta a potenziare le infrastrutture e a garantire il funzionamento delle reti e l'operatività e continuità dei servizi.

In secondo luogo, le aziende dovranno dotarsi di infrastrutture VPN – potenzialmente estendibili anche a terzi soggetti esterni che offrono servizi critici per il business – con relativi meccanismi di autenticazione degli accessi e di sicurezza, così da garantire la crittografia dei dati e una totale protezione della privacy e della proprietà intellettuale. L'Italia è al quarto posto per spam ricevuto e sesta per il numero di file maligni rilevati<sup>79</sup>. Nel periodo 15 febbraio – 15 marzo, il numero di tentativi di phishing è triplicato, come conseguenza dell'adozione da parte delle aziende di modelli di organizzazione del lavoro sempre più agili e smart. Inoltre, si è registrato un aumento a tre cifre (+150%) del numero di accessi anomali a sistemi aziendali, dovuto al furto di credenziali private<sup>80</sup>. In risposta a questa situazione, nella sola Italia, si è registrato un incremento nell'uso delle VPN nella prima metà di marzo del 112%<sup>81</sup>.

Le soluzioni di "unified communication & collaboration" (UCC) rappresentano un requisito fondamentale per lo smart-working. L'ultima volta che le aziende hanno investito molto in strumenti di collaborazione è stata circa un decennio fa, in risposta alla crisi creata dalla pandemia di influenza H1N1. Da allora gli strumenti informatici, tra cui in particolare la connettività e l'hardware, sono notevolmente migliorati e, al contempo, sono diventati più economici. I CIO sono chiamati a rendere prioritari gli investimenti in questi strumenti e tecnologie poiché garantiscono dei ritorni sia nel breve periodo in termini di mitigazione del rischio pandemia che nel medio-lungo

periodo quale abilitatore di una maggiore produttività aziendale. I dati più recenti confermano l'interesse delle aziende verso questo tipo di soluzioni.

**Circa 7 imprese europee su dieci indicano le tecnologie di collaborazione quale la prima area di spesa IT, seguita dalle soluzioni hardware abilitanti - PC, smartphone e tablet - (40%)<sup>82</sup>.**

Le aziende italiane risultano allineate a questo trend, come dimostra l'aumento del 775% degli utenti mensili del software "Microsoft Teams"<sup>83</sup>.

Infine, le aziende, oggi più che mai, sono chiamate a ricercare nuove soluzioni in grado di automatizzare lo svolgimento di alcune attività a basso valore aggiunto e ripetitive così da poter ridurre la dipendenza dal lavoro manuale, migliorare la qualità dei processi aziendali e garantirne la piena operatività. Le aziende italiane, come sottolineato da uno studio Deloitte precedente all'esplosione della pandemia, mostravano già una notevole propensione verso l'intelligent automation, con circa due imprese su tre che o avevano già intrapreso un percorso di automazione o lo pianificavano entro il termine del 2022<sup>84</sup>. Visto l'impatto che COVID-19 sta avendo sull'operatività delle aziende, la centralità delle tecnologie di automazione dei processi in grado di coprire sempre più use-case e una crescente capacità da parte delle imprese di gestire la loro implementazione (in termini di strategia ed elaborazione del business case), ci si attende che le suddette percentuali crescano ulteriormente nell'immediato futuro, riconoscendo all'intelligent automation un ruolo sempre più strategico nel portfolio di tecnologie di ciascuna impresa.



## Riorganizzare la supply-chain

Oggi, in Italia, il 59,3% delle imprese (fra quelle parzialmente o totalmente aperte) dichiara di riscontrare problemi in relazione alla gestione delle proprie attività<sup>85</sup>. Questo periodo di diffuse incertezze e complessità richiede necessariamente l'adozione di un approccio integrato e coerente. Per quasi un'impresa su due (46%), infatti, la mancanza di supporto e collaborazione fra le diverse funzioni aziendali rappresenta uno dei principali ostacoli al miglioramento dei processi relativi alla supply-chain, prima ancora della mancanza di risorse (37%)<sup>86</sup>.

La fase di recupero richiede pertanto un allineamento costante fra le strategie di procurement e le altre aree di business sia all'interno dell'impresa stessa che lungo tutta la filiera produttiva. Fra le imprese italiane, meno di una su quattro cita la ricostituzione del proprio magazzino (22,3%) o l'aumento delle vendite e-commerce (20,1%) come strategie per uscire dalla crisi e superare i danni della pandemia<sup>87</sup>. La disruption della fase precedente può infatti aver impattato tanto il core business di un'impresa quanto l'operatività dei suoi fornitori o clienti, con un'intensità che varia peraltro in base allo specifico settore di riferimento. Secondo un'indagine condotta da Dun & Bradstreet<sup>88</sup>, ad esempio, 938 delle società rientranti nella classifica "Fortune 1000" è in relazione con un supplier tier 1 o tier 2 impattato dagli effetti della crisi COVID-19. Nel caso del nostro Paese, meno del 3% delle imprese italiane dichiara di non aver riscontrato alcun impatto sulle proprie attività a seguito della pandemia<sup>89</sup>. Il 21% considera invece l'impatto "significativo" (tale cioè da richiedere una riorganizzazione del business plan), mentre il 37,5% lo ritiene "severo" (tale da rendere gli obiettivi annuali ormai irraggiungibili).

In una survey condotta dal World Economic Forum nel 2012,



Solamente l'11% delle imprese individuava una futura pandemia come possibile causa di una disruption delle supply-chain a livello globale<sup>90</sup>.

Ad oggi, inoltre, quasi un'impresa su due (45%) dichiara di non aver alcun piano di risk management in essere per fare fronte alla crisi indotta dalla pandemia<sup>91</sup>.

È evidente, dunque, come le imprese dovranno in primis comprendere a fondo le problematiche produttive e logistiche che emergono nel passaggio fra i paradigmi di approvvigionamento abituali, consolidati cioè nell'era antecedente al COVID-19, e i nuovi modelli produttivi che caratterizzeranno il mondo e i mercati di domani.

Ad esempio:

- Quali saranno le specifiche fasi e le tempistiche connesse al riavvio delle attività produttive e di approvvigionamento?
- Quali aree e modalità, nel nuovo scenario, potranno essere ancora considerate redditizie e sostenibili sotto il profilo finanziario ed economico?
- Come gestire il flusso di capitale circolante derivante dal riavvio delle operazioni e dei processi, nonché dalla rinnovata crescita degli ordini e delle scorte di magazzino?
- Come supportare al meglio la flessibilità e l'efficienza operativa in un contesto di mercato profondamente diverso?
- La gestione strategica della supply-chain dovrebbe essere orientata a consolidare la resilienza alla disruption e la reattività verso shock futuri, oppure a recuperare margini di profitto e incrementare la liquidità?

È inoltre evidente come la gestione delle problematiche e dei rischi di fornitura, produzione e vendita risulti ancora più complessa e rilevante nel contesto di una crisi che ha drasticamente ridotto le risorse disponibili in tutto il mondo. La Conferenza delle Nazioni Unite sul Commercio e lo Sviluppo, ad esempio, ha previsto un impatto pari a 15,597 milioni di dollari sull'economia dell'Unione Europea, a seguito di una contrazione del 2% delle esportazioni cinesi di input e beni intermedi<sup>92</sup>.

Da questo punto di vista, l'Italia risulta fortemente integrata nelle value-chain globali. Secondo le stime del Centro Studi di Confindustria<sup>93</sup>, ad esempio, il valore aggiunto italiano contenuto nelle esportazioni di altri paesi è pari al 23%, mentre il valore aggiunto estero contenuto nelle esportazioni italiane ha raggiunto il 33%. In particolare, il nostro Paese risulta altamente dipendente dagli input extra-europei per l'acquisto di materie prime e commodity (come il petrolio), mentre il ruolo dei paesi europei (Germania in primis) si rivela determinante a valle, ovvero nell'acquisto delle produzioni italiane (soprattutto componentistica di precisione e alta qualità). Nello scorso mese di febbraio, in particolare, l'impatto del COVID-19 ha causato un crollo delle esportazioni cinesi verso l'Italia pari al 18%<sup>94</sup>. Nel complesso, si stima che la crisi industriale prodotta dalla pandemia avrà effetti variabili sui diversi settori dell'economia italiana. Se da un lato "alimentari, bevande e tabacco" (+4,2%) e "farmaceutica" (+2,7%) ne trarranno un beneficio, dall'altro quelli maggiormente colpiti saranno "abbigliamento" (-11,3%), "intrattenimento e attività culturali" (-10,8%) e "arredamento, casalinghi ed elettrodomestici" (-7,1%), oltre ovviamente ai settori che, com'è noto, rimangono i più colpiti: "hotel e catering" (-21,6%) e "trasporti" (-12,7%)<sup>95</sup>.

Sul fronte delle importazioni italiane, inoltre, la crisi si tradurrà in un crollo del -14,9% rispetto al 2019, mentre per l'export sarà pari a -11,3%<sup>96</sup>.

Il profilo internazionale delle filiere industriali rende quindi oltremodo critica la gestione della supply-chain. Le imprese sono chiamate a riflettere e agire in modo innovativo su una serie di linee strategiche fondamentali, che accomunano la supply-chain in un'ottica cross-industry:

- Implementare una pianificazione dinamica dei processi e delle vendite. Essa richiede un approccio più integrato e iterativo, costituito cioè da feedback continuativi e sincronizzati direttamente con l'andamento delle vendite e delle preferenze dei clienti. L'obiettivo è quello di garantire il costante allineamento dei piani di procurement con gli obiettivi generali di business delle diverse aree, anche attraverso uno scheduling più intenso e frequente dei meeting interni fra le varie funzioni aziendali (ad esempio da mensile a settimanale).
- Monitorare i possibili vincoli lungo tutta la catena di forniture. È essenziale identificare proattivamente i potenziali vincoli sia interni (disponibilità di risorse, competenze e capitale) che esterni (materie prime, componenti, condizioni di mercato) in grado di influenzare ciascuna area della supply-chain. A questo scopo, occorre predisporre un piano gestionale che includa un'analisi approfondita delle aree più vulnerabili e degli impatti sulla performance operativa e finanziaria. Il piano, inoltre, deve prevedere costanti aggiustamenti in linea con i cambiamenti delle condizioni di contesto e dei rispettivi vincoli, così da essere sempre allineato con il piano finanziario e salvaguardare i flussi di cassa e la redditività.
- Potenziare le capacità di gestione dinamica dell'inventario. La disruption delle condizioni "abituali" di approvvigionamento, ovvero precedenti alla crisi, si riflette in una volatilità estremamente più elevata rispetto al "normale". Si affievolisce pertanto l'efficacia delle tecniche statistiche e dei processi operativi di routine, volti a ottimizzare le scorte presso i centri di distribuzione sulla base dell'andamento storico del mercato. In questo nuovo contesto, le imprese devono prepararsi a gestire frequenti e rilevanti squilibri di magazzino attraverso tutto il network di distribuzione. Ciò richiede una gestione dinamica dell'inventario, capace di adattare rapidamente l'inventario fra i diversi punti di distribuzione per rimanere il più aderente possibile all'andamento volubile dei flussi di mercato.
- Presidiare le capacità logistiche favorendo soluzioni alternative rispetto alle modalità compromesse dalla crisi. L'irregolarità dei flussi di input e output per periodi prolungati di tempo, causata dalle diverse tempistiche e intensità dei lockdown fra le varie aree geografiche, rappresenterà una costante difficile da eliminare. Le imprese più resilienti stanno però già anticipando il cambiamento, identificando possibili back-up e modalità di fornitura alternative, sia in termini di aree geografiche che di soluzioni di trasporto logistico.

"La differenza tra disordine e ordine risiede nella logistica."

Sun Tzu, generale e filosofo

"Non sono le aziende a competere, sono le loro supply-chain."

Wael Safwat, top manager

- Rinegoziare i contratti di fornitura. La contrazione dei margini di profitto e la carenza di liquidità indotta dal crollo delle attività commerciali impone una profonda revisione dei costi e dei parametri contenuti negli accordi di approvvigionamento. L'impatto del COVID-19 si è infatti tradotto in una drastica riduzione dei prezzi di molte commodity utilizzate come input nei processi industriali (petrolio, ferro, rame, sostanze plastiche ecc.). Il minor costo delle materie prime deve pertanto riflettersi in un generale abbassamento dei costi di fornitura, che consenta di guadagnare nuovamente punti di margine e di liquidità essenziali per la ripartenza.
- Ampliare la visibilità multi-livello all'interno del network di supplier. Al centro delle strategie di ripartenza e recupero dalla crisi si colloca una indispensabile trasparenza dei flussi di prodotti, risorse e informazioni attraverso ogni livello del network di fornitura.

Questa è la condizione necessaria per migliorare la visibilità e il tracciamento in tempo reale delle interazioni commerciali fra i diversi livelli di supplier, con un particolare focus sugli input (materiali, componenti, prodotti) maggiormente critici per il regolare funzionamento delle attività produttive.

- Ridefinire la composizione delle fonti di approvvigionamento. I cambiamenti radicali imposti dalla crisi COVID-19 si estendono alla necessità di sostituire in modo temporaneo o permanente determinate fonti di fornitura. La ridefinizione e l'ampliamento dei nodi fondamentali del network della supply-chain risulta essenziale per evitare future interruzioni dovute all'andamento disomogeneo della quarantena e della crisi sanitaria fra le diverse aree geografiche. La pandemia ha evidenziato, infatti, che nessuna supply-chain può considerarsi immune alla disruption, a causa della natura altamente interdependente delle filiere internazionali.

## Comprendere il cliente

La fiducia è un elemento tipicamente umano e multi-dimensionale, poiché si estende ad una sfera fisica, emozionale, digitale e finanziaria. È evidente, pertanto, come essa non si limiti agli ambiti interni all'organizzazione, ma assuma un ruolo di primaria importanza anche nelle interazioni con la propria customer base (e, più in generale, con tutti gli stakeholder dell'impresa).

Mai come oggi, a fronte di scenari di crollo della domanda di mercato e dell'inevitabile inasprimento concorrenziale, diventa indispensabile presidiare le attività di customer engagement attraverso un approccio olistico. Alcuni key issues per il top management riguardano, ad esempio, i seguenti ambiti:

- Nel passaggio ad una fase di Recover, quali sono le peculiarità e le problematiche fondamentali derivanti dai cambiamenti radicali nel comportamento d'acquisto e di consumo dei clienti? Quali cambiamenti saranno semplicemente transitori e quali invece possono essere considerati permanenti?
- Come ridefinire il proprio modello di business per incentrarlo sulla "fiducia" dei consumatori, focalizzandosi su tutti gli elementi chiave che la compongono?
- Quale sarà l'impatto di questi cambiamenti sulla struttura degli investimenti, sui costi e sui canali commerciali?
- Gli obiettivi strategici dovrebbero concentrarsi sull'acquisizione di nuovi clienti (ampliamento della customer base) o sul rafforzamento della base attuale attraverso un'intensificazione delle attività di CRM?

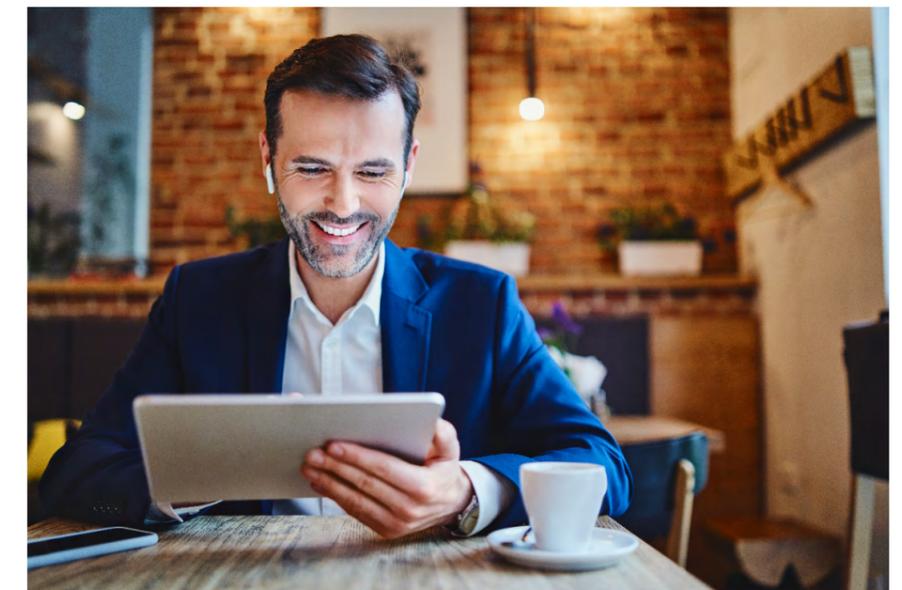
Queste tematiche risultano particolarmente rilevanti in un contesto caratterizzato da profonde preoccupazioni e incertezze diffuse a livello globale, nel quale i consumatori chiedono di

essere rassicurati e compresi nelle proprie necessità. La survey "Global State of the Consumer Tracker" condotta bisettimanalmente da Deloitte<sup>97</sup> rivela ad esempio che, alla luce della severità con cui la pandemia ha colpito il nostro Paese, gli italiani sono fra i più preoccupati al mondo per quanto riguarda la salute della propria famiglia (62%). Una delle peculiarità univoche di questa fase storica riguarda il fatto che, fra i consumatori, i timori legati agli ambiti della sicurezza e della sanità si associano a quelli sul fronte reddituale, sulla scia delle prospettive di recessione economica. Nel mese di maggio, ad esempio, quasi un italiano su due (45%) si è detto preoccupato per la prospettiva di poter perdere il proprio posto di lavoro. Ciò non può che impattare direttamente sulle dinamiche di spesa, specialmente quelle di importo più elevato. Un italiano su due (52%), infatti, sta rimandando acquisti importanti che, in assenza della crisi in corso, avrebbe altrimenti effettuato. Anche in questo caso si tratta di una delle percentuali più elevate a livello internazionale.

"Siate sempre più vicini ai vostri clienti, al punto da anticipare i loro bisogni."

Steve Jobs, imprenditore

In questo contesto, i brand diventano un punto di riferimento in grado di guidare e accompagnare consumatori divenuti più incerti e preoccupati attraverso nuovi modelli di acquisto e di consumo, in linea con le esigenze già espresse o con i bisogni ancora latenti. Pensando agli acquisti previsti per le prossime settimane, ad esempio, un italiano su due (51%) dichiara che si affiderà ai brand di fiducia, mentre meno di un terzo (27%) ricorrerà alla marca privata dei retailer per risparmiare sul prezzo. Questo sottolinea come la componente fiducia e gli elementi di brand loyalty, se adeguatamente presidiati, possono controbilanciare i timori di natura reddituale e le scelte di stampo puramente economico.



"Ogni volta che comunichi alla tua base clienti, stai sempre parlando a singole persone in ogni specifico momento."

Ann Handley, giornalista

Più di un terzo (35%) degli italiani, infatti, afferma che acquisterà maggiormente da quei brand che hanno saputo rispondere in maniera più adeguata e convincente alla crisi in atto<sup>98</sup>.

Alle imprese spetta perciò il compito di adattare le proprie competenze di ascolto dei clienti al nuovo contesto, delineando una strategia di customer engagement focalizzata sugli elementi fisici, digitali ed emozionali, mantenendo al tempo stesso un allineamento con gli obiettivi finanziari e reddituali.

Da questa crisi scaturiscono, pertanto, eccezionali opportunità di innovazione e cambiamento, a partire dalla concezione di nuovi prodotti, servizi e modalità di interazione basati sul superamento dei limiti e delle problematiche attuali. Una trasformazione profonda e radicale riguarderà le soluzioni più efficienti e "smart" nella consegna di prodotti e servizi, ad esempio sfruttando le potenzialità offerte dai digital touchpoint e da modalità più efficaci di home-delivery.

Un numero mai così alto di consumatori si è oggi trovato nella necessità di ricorrere agli acquisti online, accelerando notevolmente le tempistiche di adozione e diffusione di questo canale.

Più di un italiano su due prevede di utilizzare nelle prossime settimane app e servizi di pagamento online (57%) e di usufruire di servizi di home-delivery per i prodotti grocery (56%).

In questo storico punto di svolta, risulta quindi determinante il grado di soddisfazione percepito. Il 77% delle imprese attive sul canale online, ad esempio, ha dichiarato di aver acquisito nuovi clienti in questo periodo<sup>99</sup>. Le esperienze di acquisto vissute dai clienti, che in molti casi si sono rivolti per la prima volta alle piattaforme digitali, potranno vedersi confermate anche nell'era post COVID-19. Oggi, il 40% dei nostri connazionali dichiara di non sentirsi sicuro ad entrare fisicamente in un punto di vendita e una quota simile (36%) è disposta a spendere di più per usufruire di soluzioni incentrate sulla comodità di acquisto (es. food/grocery delivery). In particolare, per un terzo dei consumatori italiani, lo shopping online non risponde soltanto ad una logica di prevenzione e sicurezza (33%), ma si riflette soprattutto in una maggiore efficienza e rapidità di acquisto (35%) e risulta anche meno stressante (29%) rispetto alle modalità tradizionali.

Naturalmente, ancora oggi, la scelta del canale d'acquisto dipende fortemente dalla tipologia di prodotto in questione: il punto di vendita fisico risulta ancora nettamente preferito per i medicinali (76%) e per gli alimentari o i prodotti di largo consumo (74%); il canale online ha invece assunto un ruolo dominante nell'acquisto di libri (56%), di elettronica (51%) e abbigliamento (41%). Nel complesso, tuttavia, per il 2020 si stima un incremento dei ricavi dell'e-commerce in Italia fra il 26% e il 55%<sup>100</sup>.

In sintesi, la chiusura prolungata delle attività commerciali registrata in questi mesi implica una profonda riflessione

strategica in merito agli impatti futuri e permanenti del lockdown sui comportamenti d'acquisto e di consumo dei clienti, nonché sulle preferenze di brand.

In particolare, il coinvolgimento dei clienti dovrà essere rafforzato ridisegnando le esperienze di acquisto e di consumo attraverso l'integrazione dei touch-point e delle interazioni sia fisiche che virtuali. Ciò rappresenta una sfida importante per il mercato italiano, come sottolinea l'Osservatorio Multicanalità del Politecnico di Milano<sup>101</sup>: il 70% delle aziende dichiara infatti un forte commitment del top management ad un approccio omni-channel, ma solo il 6% può dirsi realmente "matura" in quest'ambito. Nella maggior parte dei casi, infatti, le imprese italiane scontano la mancanza di un'adeguata struttura di governance, a causa di silos organizzativi che ostacolano e rallentano una relazione integrata con i clienti (52%), nonché per la mancanza di una cultura customer-centric (48%) e di figure e ruoli dedicati (35%). Un dato notevole ed emblematico è che quasi un'impresa su due (42%) giudica nulla (o al più limitata) la propria capacità di generare valore di business dai dati raccolti sui consumatori, mentre risulta "eccellente" soltanto per il 2%.

Paradossalmente, però, la netta maggioranza (61%) dei professionisti attivi in Italia nel settore dell'Advertising prevede un crollo degli investimenti nelle attività di Marketing superiore al 20% nell'arco dei primi sei mesi del 2020<sup>102</sup>. La sfida per le imprese consisterà dunque nel trovare un necessario equilibrio fra le pressioni economico-finanziarie e le strategie di customer engagement. Esse dovranno rivelarsi capaci di dialogare costantemente con i consumatori attraverso il proprio brand, sulla base dei dati raccolti lungo tutti i touch-point del customer-journey, con l'obiettivo di rafforzare la fiducia nel brand e consolidare il coinvolgimento della propria customer base.

## Continuità aziendale e fonti di finanziamento

L'Italia è stato il primo paese colpito dalla pandemia dopo la Cina. Per cercare di limitare la diffusione del contagio, proteggere la vita delle persone e permettere ai sistemi sanitari di far fronte a questa delicata situazione, il Governo Italiano ha posto in essere alcuni provvedimenti cautelativi a partire dal 22 gennaio. Tali restrizioni hanno però generato dei costi economici assai rilevanti, soprattutto considerando che la crisi COVID-19 si è inserita in un contesto economico di stagnazione, accelerandone il peggioramento con una velocità e un'intensità mai registrate prima nella storia della Repubblica Italiana.

Il 67% delle aziende italiane, specialmente nelle aree più colpite dall'epidemia, è stata impattata negativamente dalla diffusione del COVID-19<sup>103</sup>.

Le imprese della Lombardia, Piemonte, Veneto e Emilia Romagna bruceranno un fatturato complessivo, che nel peggiore dei casi ammonterebbe a circa 299 miliardi di euro (641 miliardi a livello nazionale)<sup>104</sup>. Le organizzazioni operanti in comparti come il turismo, l'intrattenimento e i trasporti registreranno ingenti riduzioni del fatturato, talvolta maggiori del 70%, come nel caso delle strutture alberghiere<sup>105</sup>.

Quelle afferenti ai settori dei beni di consumo e della vendita al dettaglio, sono esposte a rischi finanziari medio alti, soprattutto se aventi una forte esposizione alla Cina. I business stagionali, legati ai beni di consumo deperibili oppure al comparto della moda, sono impattati da una contrazione, se non un azzeramento, della domanda. Anche le aziende legate alle materie prime, attive nel settore minerario o in quello dell'estrazione, sono in balia delle fluttuazioni della domanda e dei relativi prezzi.

Le aziende italiane si trovano ora ad affrontare settimane, se non mesi, di condizioni commerciali eccezionalmente difficili in cui il crollo dell'attività produttiva potrebbe innescare una crisi di liquidità a cui seguirebbe un'ondata di insolvenze trasversale a tutte le filiere produttive



del nostro paese. Entro la fine dell'estate la percentuale di imprese valutate con un rating ad "alto rischio" di insolvenza potrebbe raddoppiare dall'attuale 7,5% al 15,2% e la percentuale delle organizzazioni "vulnerabili" salirebbe al 40% con un aumento della probabilità media di default stimato al 6,8% con picchi nel settore delle costruzioni (10,6%), alberghiero e ristorazione (8,8%), idrico e smaltimento rifiuti (8,7%) e turismo (7,9%)<sup>106</sup>.

Il nuovo contesto competitivo si trova in netta discontinuità rispetto al passato. In normali condizioni di mercato, le aziende concentrano la propria attenzione sulla redditività: aumentare la "top line" e gestire la "bottom line" sono un mantra da seguire. Le attività di routine, quali il pagamento dei debiti e l'incasso dei crediti, sono spesso date per scontate. Tuttavia, in condizioni di incertezza, le imprese più reattive spostano l'attenzione verso gli aspetti patrimoniali, dando priorità alla gestione finanziaria rispetto alle operation con un focus particolare sulle necessità di cassa. Liquidità diviene, quindi, la parola chiave per i CEO ed i CFO nella gestione della crisi.

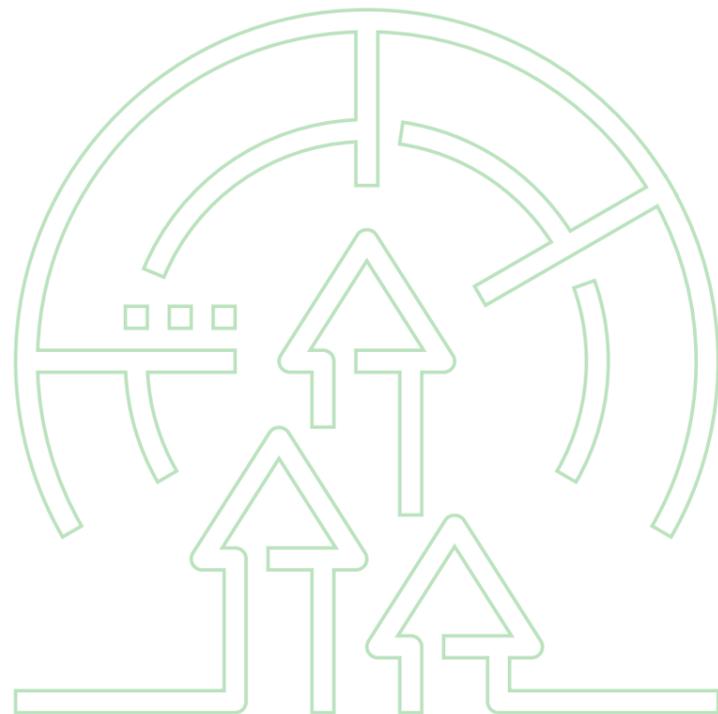
Le organizzazioni italiane oggi risultano già potenzialmente vulnerabili a causa di scarse riserve di liquidità o flussi di cassa instabili. Secondo dati del Centro Studi Confindustria, già negli ultimi due anni le imprese avevano subito una graduale erosione della liquidità disponibile a bilancio a cui si era associata una riduzione dei volumi di credito bancario dal 2019 (-1,9% annuo a dicembre)<sup>107</sup>.

L'impatto del COVID-19 si è, quindi, andato ad innestare in una condizione generale abbastanza critica sul fronte della liquidità. L'interruzione della produzione per rotture di stock o chiusure di fabbriche / uffici, combinata alla riduzione della domanda, ha determinato una riduzione nei livelli di fatturato, ma soprattutto un mancato incasso da parte delle aziende. In un tale contesto, l'esigenza di liquidità delle aziende si fa più pressante per, ad esempio, approvvigionare i magazzini, saldare le scadenze bancarie e tributarie, pagare stipendi ed affitti.

Buona parte delle aziende (55%) risulterebbe in grado di far fronte alla situazione attuale grazie a livelli molto bassi d'indebitamento finanziario o disponibilità di cassa superiore alla propria esposizione debitoria nel corso dei prossimi 12 mesi. Tuttavia, dall'altro ci sono circa 31.000 aziende caratterizzate da una situazione di liquidità delicata e ulteriori 6.000 in grave difficoltà<sup>108</sup>.

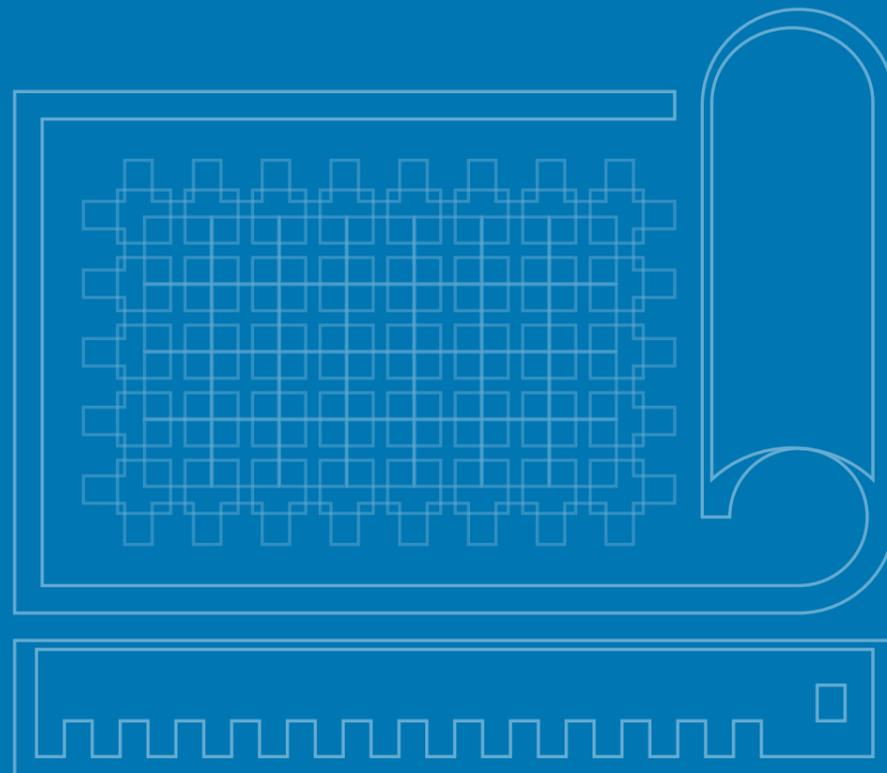
Le aziende - unitamente alla gestione della liquidità nel medio-lungo periodo - devono inoltre cogliere l'opportunità - e in certi casi la necessità- di ottimizzare la struttura dei costi al fine di modificare la relazione fra i costi fissi e quelli variabili, preservando il proprio core business e aumentando la flessibilità dei margini.

"Revenue is vanity,  
Profit is sanity,  
but Cash is king."



# Conclusioni

## Predisporre il Recovery Playbook



### La predisposizione del Recovery Playbook

L'elemento cruciale in questa fase di crisi innescata dalla pandemia è l'elaborazione del "Recovery Playbook", ovvero l'insieme delle strategie da porre in essere per uscire dalla fase di reazione all'emergenza a quella di viaggio verso la nuova normalità. Come tale, il Recovery Playbook è uno strumento *customizzato* sulle esigenze di ogni singola azienda: ciascuna deve elaborare il percorso che le può consentire di affrontare con maggiore successo la nuova normalità, alla luce dei nuovi mercati.

Come menzionato nella [sezione iniziale](#), la fase di Recover richiede misure tempestive; da ciò dipende l'efficacia delle azioni con cui reagire alla situazione di crisi e mettere in campo le contromisure necessarie per affrontare questa nuova sfida. L'agilità nell'operare deve essere accompagnata da una visione strategica, entrambi ingredienti fondamentali per consentire ad ogni tipologia di organizzazione di prosperare nel medio termine.

Questa emergenza, per molti versi differente da altre che si sono avvicinate negli anni, ci ricorda che gli shock esogeni, le avversità, spesso si sono rivelati importanti leve per il cambiamento ([Sezione: Spunti macroeconomici](#)). Si pensi all'accelerazione che stiamo vivendo in termini di digitalizzazione della socialità, del nostro modo di lavorare e di interagire.

Gli spunti e le riflessioni raccolte in questo documento hanno l'ambizione di voler condurre le aziende e i suoi leader verso l'auspicata ripresa, passando attraverso delle specifiche fasi, che vanno dal Respond (*how to react*), al Recover (*how to reinvent and emerge stronger*) fino alla fase di Thrive (*il "new normal"*).

Abbiamo visto come il passaggio da una fase all'altra dipenda da fattori esogeni, esterni all'azienda, ma anche, e forse soprattutto, da quei fattori endogeni,

che nascono all'interno dell'azienda e che possono influenzare il percorso dell'azienda stessa nell'affrontare la situazione di crisi. Tali variabili endogene sono, pertanto, quelle su cui fare leva nei momenti critici e che determinano la strategia di reazione e rilancio dell'azienda.

Proprio sulla base delle esperienze del passato, Deloitte con i suoi 175 anni di storia ha formulato una serie di linee d'azione ([Sezione: La strategia per la ripresa](#)) utili alle aziende e ai suoi leader per operare con resilienza e affrontare tanto l'inedita situazione del "lockdown" che la successiva ripartenza. Ovviamente ogni azienda ha le sue peculiarità in termini di vissuto, di struttura, oltre che di mercati geografici che serve e di settori produttivi che presidia. Tali caratteristiche sono ovviamente cruciali nel percorso da seguire per la ripartenza.



L'obiettivo è pertanto passare dalla gestione della crisi alla gestione della transizione verso il ripristino delle condizioni di recupero.

Per compiere tale passaggio e verificare che tale "mindset shift" sia effettivamente avvenuto, un'azienda deve evolvere da una visione interna e funzionale, tipica della fase di Respond, ad una visione basata sui risultati, che definisce la fase di ripresa.

Se nella prima fase l'azienda mira a Nella fase di Respond, le aziende guardano alle aree di priorità interne, funzionali appunto alla gestione della crisi; nella fase di Recover la focalizzazione si sposta sui risultati esterni da conseguire.

Questo cambio si declina anche in relazione agli obiettivi e al comportamento dell'azienda stessa.

Se nella prima fase l'azienda mira a garantire quanto più possibile una continuità, nella fase di Recover, invece, l'obiettivo dell'organizzazione è quello di emergere più forte di prima, facendo tesoro dell'esperienza pregressa e formalizzando in un manuale (il Recovery Playbook) quelle che possono essere le azioni e i passaggi fondamentali e resilienti per uscire dalla criticità.

Come abbiamo avuto modo di approfondire, l'attuale contesto di importanti ed ineluttabili cambiamenti ha introdotto elementi di forte incertezza e rottura rispetto alla continuità della pre-pandemia; i leader e le imprese sono testimoni di un cambio di paradigma che investe trasversalmente tutti i settori e riguarda indistintamente tutti.

È cruciale che le aziende imparino a muoversi in questo nuovo scenario globale che porta tutti a convivere con contesti di nuove incertezze, profonde ridistribuzioni di ruoli e definizione di nuovi equilibri in parte in costante evoluzione. Superare le vecchie conoscenze è quindi un imperativo per acquisire una "nuova saggezza" che tenga comunque a mente le regole del mondo pre-crisi, ma sia pronta a plasmarsi in virtù del veloce cambiamento in corso.

È necessario un nuovo modo di pensare e di agire, con una visione il più chiara possibile della destinazione da raggiungere e del percorso da seguire.

"Non c'è vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare."

Seneca, filosofo

Il leader alla guida dell'azienda deve essere in grado di muoversi in questo contesto di incertezza e cercare di gestire le criticità, anticipandole e trovando in esse delle eventuali opportunità. L'errore da non commettere è dedicare energie per ricostruire ex novo un contesto che è stato irrimediabilmente superato dai fatti, essendo ben consci che ogni cambiamento comporta sempre nuove opportunità. L'abilità del leader è di poterle individuare tempestivamente per ripartire in un nuovo contesto sociale e di business.



## Note

1. International Monetary Fund, "World economic outlook - Chapter 1: The great lockdown", aprile 2020
2. Centro Studi Confindustria, "Indagine sugli effetti del Covid-19 per le imprese italiane", 17 aprile 2020
3. Deloitte, "Of waves and ripples - Disruption theory's newest critic tries to make a splash", 2014 (<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/innovation/disruptive-innovation-theory-lepore-response.html>)
4. New York Times, "Weary of Looking for Work, Some Create Their Own", 2009 (<https://www.nytimes.com/2009/03/14/technology/start-ups/14startup.html?em>)
5. OECD Observer, "An emerging middle class", 2012 ([https://oecddobserver.org/news/fullstory.php/aid/3681/An\\_emerging\\_middle\\_class.html](https://oecddobserver.org/news/fullstory.php/aid/3681/An_emerging_middle_class.html))
6. John Maynard Keynes, "The General Theory of Employment, Interest and Money", 1936
7. World Health Organization, "WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020", 11 marzo 2020 (<https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>)
8. Ministero della Salute, "Covid-19, situation in the world", giugno 2020 (<http://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioContenutiNuovoCoronavirus.jsp?lingua=italiano&id=5366&area=nuovoCoronavirus&menu=vuoto>)
9. Deloitte, Global State of the Consumer Tracker, maggio 2020
10. Confindustria, "Seconda edizione dell'indagine sugli effetti della pandemia da COVID-19 per le imprese italiane", aprile 2020 ([https://www.confindustria.it/wcm/connect/12cc3799-1107-4a66-95f4-923cf34c2aab/Seconda+Edizione+Indagine+Covid\\_15-04-2020.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-12cc3799-1107-4a66-95f4-923cf34c2aab-n6lFskK](https://www.confindustria.it/wcm/connect/12cc3799-1107-4a66-95f4-923cf34c2aab/Seconda+Edizione+Indagine+Covid_15-04-2020.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-12cc3799-1107-4a66-95f4-923cf34c2aab-n6lFskK))
11. International Monetary Fund, "World economic outlook - Chapter 1: The great lockdown", aprile 2020
12. Collana storica della banca d'Italia, "Il PIL per la storia d'Italia - Istruzioni per l'uso", giugno 2015 ([https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/collana-storica/pil-storia-italia/II\\_PIL\\_per\\_la\\_storia\\_d'Italia.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/collana-storica/pil-storia-italia/II_PIL_per_la_storia_d'Italia.pdf))
13. Cerved, "L'impatto del COVID-19 sui settori: il Cerved Industry Forecast (Reloaded)", maggio 2020 (<https://know.cerved.com/imprese-mercati/limpatto-del-covid-19-sui-settori-il-cerved-industry-forecast-reloaded/>)
14. Confetra, 2020
15. Aiscat, 2020
16. Deloitte, Global State of the Consumer Tracker, maggio 2020
17. Mediobanca, "Briefing note: impacts of COVID-19 pandemic on 1Q 2020 data for large industrial companies", 14 maggio 2020 ([https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/rs\\_Presentation\\_Impatto\\_Covid%202019.pdf](https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/rs_Presentation_Impatto_Covid%202019.pdf))
18. Federalberghi, "L'impatto del Covid-19 sull'ospitalità italiana", 7 maggio 2020 (<https://www.federalberghi.it/primopiano/il-barometro-della-crisi.aspx#.XsZybBozZPY>)
19. Deloitte, Global State of the Consumer Tracker, maggio 2020
20. Confcommercio, "Congiuntura Confcommercio", 18 maggio 2020 (<https://www.confcommercio.it/documents/20126/2678762/Congiuntura+Confcommercio+%28CC%29+5-2020.pdf/a445f6fb-06ee-627f-15d7-a91b55dbbf1c?version=1.1&t=1589786288326>)
21. Camera dei Deputati, "Covid 19 e accesso al credito, audizione Confindustria, Agenzia dogane e associazioni di categoria", 28 aprile 2020 ([https://www.camera.it/leg18/1132?shadow\\_primapagina=10470](https://www.camera.it/leg18/1132?shadow_primapagina=10470))
22. Federazione Italiana Pubblici Esercizi, "Coronavirus: l'impatto sui pubblici esercizi", 4 aprile 2020 (<https://www.fipe.it/centro-studi/2019.html?download=740:coronavirus-l-impatto-sui-pubblici-esercizi>)
23. Mediobanca, "Briefing note: impatto della pandemia COVID-19 sui dati 1Q 2020 del FTSE-MIB (industria e servizi)", maggio 2020 ([https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/rs\\_Presentation\\_Impatto\\_Covid%202019\\_FTSE%20MIB.pdf](https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/rs_Presentation_Impatto_Covid%202019_FTSE%20MIB.pdf))
24. IHS Markit, "PMI settore manifatturiero italiano", 4 maggio 2020 (<https://www.markiteconomics.com/Public/Home/PressRelease/0cc62b49dc3d4dda9678511e68a309>)
25. Mediobanca, "Briefing note: impatto della pandemia COVID-19 sui dati 1Q 2020 del FTSE-MIB (industria e servizi)", maggio 2020 ([https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/rs\\_Presentation\\_Impatto\\_Covid%202019\\_FTSE%20MIB.pdf](https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/rs_Presentation_Impatto_Covid%202019_FTSE%20MIB.pdf))
26. Cerved, "L'impatto del COVID-19 sulla filiera automotive", marzo 2020 (<https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2020/04/filiera-automotive.pdf>)
27. Federaturo, "Immatricolazioni di autovetture nuove in Italia", Maggio 2020. (<https://www.federaturo.eu/sezione-pubblica/dati-di-mercato/>)
28. ISTAT, "Comunicato stampa - Commercio al dettaglio", 7 maggio 2020 (<https://www.istat.it/it/archivio/242477>)
29. Confcommercio, "Congiuntura Confcommercio", 18 maggio 2020 (<https://www.confcommercio.it/documents/20126/2678762/Congiuntura+Confcommercio+%28CC%29+5-2020.pdf/a445f6fb-06ee-627f-15d7-a91b55dbbf1c?version=1.1&t=1589786288326>)
30. Deloitte, Global State of the Consumer Tracker, maggio 2020
31. Deloitte, Global State of the Consumer Tracker, maggio 2020
32. Nielsen, "Coronavirus: si normalizza la crescita della GDO", 3 aprile 2020 (<https://www.nielsen.com/it/it/insights/article/2020/coronavirus-si-normalizza-la-crescita-della-gdo/>)
33. IHS Markit, "Italy construction PMI - Covid-19 lockdown leads to unprecedented drop in activity", 7 maggio 2020 (<https://www.markiteconomics.com/Public/Home/PressRelease/68cf98f1a95c4114bc490f46f2a2f8b2>)
34. Istat, 2020
35. Cerved Rating Agency, 2020
36. Scenari Immobiliari, 2020
37. Notariato, 2020
38. Terna, "Rapporto mensile sul sistema elettrico - Aprile 2020", aprile 2020 ([https://download.terna.it/terna/Rapporto\\_Mensile\\_Aprile%202020\\_8d7fda6a96bc659.pdf](https://download.terna.it/terna/Rapporto_Mensile_Aprile%202020_8d7fda6a96bc659.pdf))
39. ENEA, "Energia: Effetto COVID sui consumi, a marzo -15% e calo record delle emissioni di CO2 - Indice ISPRED -8%", 5 maggio 2020 (<https://www.enea.it/it/Stampa/comunicati/energia-effetto-covid-sui-consumi-a-marzo-15-e-calo-record-delle-emissioni-di-co2-indice-ispred-8>)
40. Gestore dei mercati energetici, "Dati di sintesi MGE-MGP", 18 giugno 2020 (<https://www.mercatoelettrico.org/it/Statistiche/ME/DatiSintesi.aspx>)
41. Mediobanca, "Briefing note: impatto della pandemia COVID-19 sui dati 1Q 2020 del FTSE-MIB (industria e servizi)", maggio 2020 ([https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/rs\\_Presentation\\_Impatto\\_Covid%202019\\_FTSE%20MIB.pdf](https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/rs_Presentation_Impatto_Covid%202019_FTSE%20MIB.pdf))
42. Oilprice.com, "Oil Price Charts", 22 maggio 2020 (<https://oilprice.com/oil-price-charts>)
43. Mediobanca, "Briefing note: impatto della pandemia COVID-19 sui dati 1Q 2020 del FTSE-MIB (industria e servizi)", maggio 2020 ([https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/rs\\_Presentation\\_Impatto\\_Covid%202019\\_FTSE%20MIB.pdf](https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/rs_Presentation_Impatto_Covid%202019_FTSE%20MIB.pdf))
44. Ministero dello sviluppo economico, maggio 2020 ([https://dgsaie.mise.gov.it/gas\\_naturale\\_bilancio.php](https://dgsaie.mise.gov.it/gas_naturale_bilancio.php))
45. Banca d'Italia, "Rapporto sulla stabilità finanziaria, Numero 1, aprile 2020", 30 aprile 2020 ([https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/rapporto-stabilita/2020-1/RSF\\_1\\_2020.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/rapporto-stabilita/2020-1/RSF_1_2020.pdf))
46. Refinitiv, 2020
47. Banca d'Italia, "Rapporto sulla stabilità finanziaria, Numero 1, aprile 2020", 30 aprile 2020 ([https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/rapporto-stabilita/2020-1/RSF\\_1\\_2020.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/rapporto-stabilita/2020-1/RSF_1_2020.pdf))
48. IVASS, 2020
49. ANIA, "Trends nuova produzione vita - Mese marzo 2020", 3 maggio 2020 ([https://www.ania.it/documents/35135/53916/Newsletter+Vita\\_marzo+2020.pdf/d011f547-a857-e69c-c388-10066d28366a?version=1.0&t=1588759178634](https://www.ania.it/documents/35135/53916/Newsletter+Vita_marzo+2020.pdf/d011f547-a857-e69c-c388-10066d28366a?version=1.0&t=1588759178634))
50. Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, 2020
51. Cerved, "L'impatto del COVID-19 sui settori: il Cerved Industry Forecast (Reloaded)", maggio 2020 (<https://know.cerved.com/imprese-mercati/limpatto-del-covid-19-sui-settori-il-cerved-industry-forecast-reloaded/>)
52. Farmindustria, "Agenda COVID-19 n°9", maggio 2020 (<http://www.farmindustria.info/agenda-Covid-19/agenda.pdf?event=no>)

53. European Medicines Agency, "Treatments and vaccines for COVID-19", 14 maggio 2020 (<https://www.ema.europa.eu/en/human-regulatory/overview/public-health-threats/coronavirus-disease-covid-19/treatments-vaccines-covid-19>)
54. Farmindustria, "Agenda COVID-19 n°9", maggio 2020 (<http://www.farmindustria.info/agenda-Covid-19/agenda.pdf?event=no>)
55. CorCom, "Coronavirus e lockdown: boom del traffico dati su reti fisse", 25 maggio 2020 (<https://www.corrierecomunicazioni.it/telco/traffico-dati-e-coronavirus-ecco-la-mappa-agcom/>)
56. Politecnico, "Osservatorio Multicanalità 2020, il nuovo umanesimo digitale", 13 maggio 2020
57. Statista, "Value of Facebook and Instagram CPM (cost-per-mille) in Italy between February and April 2020", 7 maggio 2020 (<https://www.statista.com/statistics/1112202/facebook-cost-per-mille-italy/>)
58. IDC, "COVID-19 Will Continue to Affect IT Spending in Europe This Year, With Transportation and Leisure Businesses Struggling Most", 18 maggio 2020 (<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerid=prEUR146347720>)
59. APRE - Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea, "Una panoramica sulla partecipazione italiana a Horizon 2020", luglio 2019 ([http://download.apre.it/Panoramica\\_H2020\\_Edizione2019.pdf](http://download.apre.it/Panoramica_H2020_Edizione2019.pdf))
60. Deloitte, "Global Crisis Management Survey", 2018 (<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/risk/articles/2018-global-crisis-management-survey.html>)
61. Deloitte, "Emerging risks across industries", 2019 ([https://resources.deloitte.com/sites/it/com/Documents/CRO-report\\_Deloitte%20Italia.pdf](https://resources.deloitte.com/sites/it/com/Documents/CRO-report_Deloitte%20Italia.pdf))
62. Deloitte, "Global Crisis Management Survey", 2018 (<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/risk/articles/2018-global-crisis-management-survey.html>)
63. Deloitte, "Stronger, fitter, better: Crisis management for the resilient enterprise", 2018 (<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/risk/articles/crisis-management-for-the-resilient-enterprise.html>)
64. Cineas e Mediobanca, "VII edizione dell'Osservatorio sulla diffusione del risk management", 2019
65. Deloitte, "How businesses are prepared to face the challenges of COVID-19?", 26 marzo 2020 (<https://www2.deloitte.com/it/en/pages/legal/articles/covid-19-crisis-how-businesses-are-prepared-to-face-the-challenges.html>)
66. Deloitte, "10 Key Actions for Enterprises in An Epidemic", 2020 (<https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/risk/articles/ten-things-firms-to-do-in-2019-ncov.html>)
67. Eurostat, 2020
68. Fondazione Studi dei Consulenti del Lavoro, 2018
69. Eurostat, 2020
70. Banca d'Italia, "I lavoratori a rischio durante l'epidemia da COVID-19", 6 aprile 2020 ([https://www.bancaditalia.it/media/notizie/2020/basso\\_et\\_al\\_rischi\\_sitoBdl\\_06042020\\_modified.pdf](https://www.bancaditalia.it/media/notizie/2020/basso_et_al_rischi_sitoBdl_06042020_modified.pdf))
71. Confindustria, "Seconda edizione dell'indagine sugli effetti della pandemia da covid-19 per le imprese italiane", 4 aprile 2020 ([https://www.confindustriamacerata.it/images/corona/SecondaEdizioneIndagineCovid\\_15042020.pdf](https://www.confindustriamacerata.it/images/corona/SecondaEdizioneIndagineCovid_15042020.pdf))
72. Il Sole 24 Ore, "Oltre il Coronavirus: l'esperienza smart working cambierà le nostre vite", 4 marzo 2020 (<https://www.ilssole24ore.com/art/lo-smart-working-oltre-l-emergenza-sfida-le-pmi-ACQTSBMB>)
73. Gartner, "COVID-19 Bulletin: Executive Pulse, Week of 20 April 2020", 16 aprile 2020 (<https://www.gartner.com/document/3983653?ref=covid-rc>)
74. IDC, "Covid-19 will continue to affect IT spending in Europe this year, with transportation and leisure businesses struggling most", 18 maggio 2020 ([https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerid=prEUR146347720&utm\\_medium=rss\\_feed&utm\\_source=Alert&utm\\_campaign=rss\\_syndication](https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerid=prEUR146347720&utm_medium=rss_feed&utm_source=Alert&utm_campaign=rss_syndication))
75. AIDP, marzo 2020 (<http://www.businesspeople.it/Storie/Attualita/post-coronavirus-secondo-direttori-personale-114181>)
76. OCSE, "OECD Skills Outlook 2019 – Thriving in a digital world", 2020 (<http://www.oecd.org/italy/Skills-Outlook-Italy-IT.pdf>)
77. IDC, COVID-19 Impact: Navigating the European Technology Markets, marzo 2020
78. Milan Internet eXchange (MIX), "Statistics", 2020 (<https://www.mix-it.net/en/statistiche/>)
79. Trend Micro, COVID-19: l'Italia è quarta al mondo per spam ricevuto, 2 aprile 2020
80. Cynet, "RECENT ESCALATIONS IN CYBERATTACKS IN ITALY PROVE THE CORONAVIRUS IMPACT ON CYBERSECURITY – ACTING AS A WARNING FOR CISOS WORLDWIDE", 15 marzo 2020 (<https://www.cynet.com/blog/recent-escalation-in-cyberattacks-in-italy-prove-the-coronavirus-impact-on-cybersecurity-acting-as-a-warning-for-cisos-worldwide/>)
81. Atlas VPN, "VPN usage surge during COVID-19 crisis", 16 marzo 2020 (<https://www.statista.com/chart/21147/vpn-usage-during-coronavirus-outbreak/>)
82. IDC, UC&C in the Post-COVID-19 World and Implications for Vendors and CSPs, aprile 2020
83. Microsoft, "Update #2 on Microsoft cloud services continuity", 28 marzo 2020 (<https://azure.microsoft.com/en-us/blog/update-2-on-microsoft-cloud-services-continuity>)
84. Deloitte, "Le prospettive future dell'Intelligent Automation, secondo le aziende italiane", 2019 ([https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/process-and-operations/Articolo\\_Intelligence%20Automation\\_Deloitte%20Italia.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/process-and-operations/Articolo_Intelligence%20Automation_Deloitte%20Italia.pdf))
85. Confindustria, "Indagine sugli effetti della pandemia da Covid-19 per le imprese italiane", aprile 2020
86. APQC, "2020 Supply Chain Challenges and Priorities", aprile 2020
87. Confindustria, "Indagine sugli effetti della pandemia da Covid-19 per le imprese italiane", aprile 2020
88. Dun & Bradstreet, "Business Impact of the Coronavirus", febbraio 2020
89. Confindustria, "Indagine sugli effetti della pandemia da Covid-19 per le imprese italiane", aprile 2020
90. World Economic Forum, "Supply Chain and Transport Risk Survey", 2012
91. Peerless Research Group per Logistics Management, marzo 2020
92. UNCTAD, "Global trade impact of the COVID-19 epidemic", marzo 2020
93. Confindustria, "Le previsioni per l'Italia. Quali condizioni per la tenuta ed il rilancio dell'economia?", 31 marzo 2020
94. Industrial Analytics Platform, "Managing COVID-19: How the pandemic disrupts global value chains", aprile 2020
95. Confcommercio-Imprese per l'Italia, "Effetto coronavirus: all'orizzonte oltre 50 miliardi di consumi in meno", marzo 2020
96. Statista su dati REF Ricerche, "Forecasted impact of the coronavirus (COVID-19) on imports in Italy in 2020 and 2021", aprile 2020
97. Deloitte, "Global State of the Consumer Tracker", maggio 2020
98. Deloitte, "Global State of the Consumer Tracker", maggio 2020
99. Netcomm, "L'impatto del Coronavirus sui Consumatori e sul mondo dell'E-commerce", febbraio 2020
100. Statista, "Industries experiencing an increase in revenues due to the impact of coronavirus (COVID-19) in Italy in 2020, by scenario", aprile 2020
101. Politecnico di Milano, "Osservatorio Multicanalità", dicembre 2019 ([https://www.osservatori.net/it\\_it/osservatori/comunicati-stampa/omnicanalita-italia-imprese-approcci-barriere-comunicato](https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/omnicanalita-italia-imprese-approcci-barriere-comunicato))
102. Statista, "What impact will the emergency of coronavirus (COVID-19) have on marketing investments in the 1st half of 2020?", aprile 2020
103. Confindustria, "Indagine sugli effetti del Covid-19 per le imprese italiane", 13 marzo 2020
104. Cerved Industry Forecast, L'impatto del COVID-19 sui settori e sul territorio, marzo 2020 ([https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2020/03/Cerved-Industry-Forecast\\_COVID19-.pdf](https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2020/03/Cerved-Industry-Forecast_COVID19-.pdf))
105. Cerved Industry Forecast, L'impatto del COVID-19 sui settori e sul territorio, marzo 2020 ([https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2020/03/Cerved-Industry-Forecast\\_COVID19-.pdf](https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2020/03/Cerved-Industry-Forecast_COVID19-.pdf))
106. Cerved Rating Agency, 2020
107. Centro Studi Confindustria, "Le previsioni per l'Italia. Quali condizioni per la tenuta ed il rilancio dell'economia?", 27 marzo 2020
108. Cribis, "EMERGENZA CORONAVIRUS: ALLE IMPRESE SERVONO 15 MILIARDI EURO DI LIQUIDITÀ NEI PROSSIMI 3 MESI", marzo 2020 (<https://www.cribis.com/news/emergenza-coronavirus-alle-imprese-servono-15-miliardi-euro-di-liquidita-nei-prossimi-3-mesi/>)

## Autori



**Andrea Poggi**  
Partner  
Innovation Leader  
Deloitte North and South Europe  
[apoggi@deloitte.it](mailto:apoggi@deloitte.it)



**Eugenio Puddu**  
Partner  
Sector Leader Consumer Products  
Deloitte Central Mediterranean  
[epuddu@deloitte.it](mailto:epuddu@deloitte.it)

## Research & Editorial

### Mariangela Campalani

Clients&Industries  
Director Deloitte Italia  
[mcampalani@deloitte.it](mailto:mcampalani@deloitte.it)

### Luca Bonacina

Clients&Industries  
Eminence and Market Insight  
Supervisor Deloitte Italia  
[lbbonacina@deloitte.it](mailto:lbbonacina@deloitte.it)

### Mario Filice

Clients&Industries  
Eminence and Market Insight  
Specialist Deloitte Italia  
[mfilice@deloitte.it](mailto:mfilice@deloitte.it)

### Marco Tirelli

Clients&Industries  
Eminence and Market Insight  
Specialist Deloitte Italia  
[mtirelli@deloitte.it](mailto:mtirelli@deloitte.it)

# Contatti

## Resilient Offering Leader

### **Stefano Buschi**

Partner  
Crisis & Resilience Leader  
Deloitte Risk Advisory  
[sbuschi@deloitte.it](mailto:sbuschi@deloitte.it)

### **Lorenzo Cerulli**

Partner  
Technology & Digital Leader  
Deloitte Consulting  
[lcerulli@deloitte.it](mailto:lcerulli@deloitte.it)

### **Drew Keith**

Partner  
Workforce & Talent Leader  
Deloitte Consulting  
Human Capital  
[dkeith@deloitte.it](mailto:dkeith@deloitte.it)

### **Andrea Laurenza**

Partner  
Head of Deloitte Digital  
North & South Europe  
Deloitte Digital  
[alaurenza@deloitte.it](mailto:alaurenza@deloitte.it)

### **Umberto Mazzucco**

Partner  
Supply Chain Leader  
Deloitte Consulting  
[umazzucco@deloitte.it](mailto:umazzucco@deloitte.it)

### **Lorenzo Parrini**

Partner  
M&A and Financing Leader  
Deloitte Financial Advisory  
[lparrini@deloitte.it](mailto:lparrini@deloitte.it)

### **Ranieri Villa**

Partner  
Government Incentives Leader  
Deloitte STS  
[ravilla@sts.deloitte.it](mailto:ravilla@sts.deloitte.it)

## Deloitte Private

### **Ernesto Lanzillo**

Partner  
Private Leader  
Deloitte Central Mediterranean  
[elanzillo@deloitte.it](mailto:elanzillo@deloitte.it)

## Industry Leader

### **Patrizia Arienti**

Partner  
Consumer Industry Leader  
Deloitte Central Mediterranean  
[parienti@deloitte.it](mailto:parienti@deloitte.it)

### **Guido Borsani**

Partner  
Government & Public Services  
Industry Leader  
Deloitte Central Mediterranean  
[guborsani@deloitte.it](mailto:guborsani@deloitte.it)

### **Valeria Brambilla**

Partner  
Life Sciences & Health Care  
Industry Leader  
Deloitte Central Mediterranean  
[vbrambilla@deloitte.it](mailto:vbrambilla@deloitte.it)

### **Angelo Era**

Partner  
Energy Resources & Industrials  
Industry Leader  
Deloitte Central Mediterranean  
[agera@deloitte.it](mailto:agera@deloitte.it)

### **Andrea Laurenza**

Partner  
Technology, Media & Telecomms  
Industry Leader  
Deloitte Central Mediterranean  
[alaurenza@deloitte.it](mailto:alaurenza@deloitte.it)

### **Riccardo Motta**

Partner  
Financial Services Industry  
Leader  
Deloitte Central Mediterranean  
[rmotta@deloitte.it](mailto:rmotta@deloitte.it)

# Deloitte.

La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).