

BUSINESS MODELS BEYOND COVID- 19

50+1 paradossi da affrontare
per l'efficace gestione strategica
di una crisi



SIH
Hub



Autore



Carlo Bagnoli, PhD

- Professore ordinario di Innovazione Strategica, Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia
- Direttore, School of Management, Ca' Foscari Challenge School

Abstract

Se quasi tutte le imprese sono attualmente impegnate a ripristinare l'operatività aziendale, tutte dovrebbero iniziare anche a interrogarsi sul contesto competitivo nel quale si troveranno a operare, perché il mondo post Covid-19 sarà drasticamente diverso.

La crisi pandemica ha, infatti, accentuato la necessità, per tutte le imprese, di ridefinire il proprio modello di *business*. Alcune possono limitarsi a perfezionarlo, ma la maggior parte, in particolare quelle meno digitali e operanti nei settori più colpiti dalle conseguenze della pandemia, sono obbligate a modificarlo radicalmente.

Il presente *report* identifica 50+1 paradossi che il Ceo di un'impresa dovrebbe provare a 'gestire' per ridefinire il proprio modello di *business*. Più precisamente, i paradossi dall'1 al 9 si focalizzano sul processo da seguire per riuscire a sfruttare l'opportunità offerta dalla crisi in corso, mentre quelli dal 10 al 50 spingono ad approfondire i possibili impatti della crisi stessa a livello dei singoli *building block*.

L'ultimo paradosso, il 50+1, porta a riflettere, infine, sui possibili impatti della pandemia a livello dell'intero modello di business stressando la necessità per le imprese di rimettere al centro la loro missione, quale scopo del perché esistano come organizzazione.

L'ambizione del *report* non è fornire risposte valide *erga omnes*, bensì stimolare la singola impresa a porsi, innanzitutto, le domande corrette per attuare un'innovazione strategica.

Indice

- 5 La gestione strategica di una crisi
 - > 6 Fase 'before' – tempo imperfetto: preparazione alla crisi
 - > 7 Fase 'throughout' - tempo presente: tutela dell'operatività nel corso della crisi
 - > 9 Fase 'after' - tempo futuro: ritorno a una 'nuova' normalità finita la crisi
 - > 12 Fase 'beyond' – tempo futuro anteriore: trasformazione strategica finita la crisi
- 14 La trasformazione strategica del *business model*
- 15 I possibili impatti della crisi sui singoli *building block*
 - > 16 Società
 - > 21 Fornitori
 - > 23 Risorse
 - > 26 Processi interni
 - > 28 Processi esterni
 - > 31 Prodotti
 - > 35 Clienti
 - > 39 Proposta di valore
- 40 I possibili impatti della crisi sull'intero *business model*

La gestione strategica di una crisi

Quando, l'11 marzo 2020, il direttore dell'OMS dichiara il Covid-19 una pandemia, si ravviva lo spettro di un nemico antico, che nei secoli ha ucciso più esseri umani di qualsiasi altro disastro naturale. Paradossalmente, però, le pandemie si sono sempre dimostrate capaci anche di mutare il corso della storia in positivo, innescando l'innovazione dei sistemi religiosi, politici, economici ma anche tecnologici. Basti pensare alla peste nera medievale, che, secondo Herlihy, favorì innovazioni quali le armi da fuoco e la stampa, in sostituzione, rispettivamente, dei soldati e dei monaci amanuensi falcidiati dall'epidemia. Per spiegare questa co-esistenza di effetti nefasti e propizi, viene in soccorso proprio l'etimologia del termine paradosso, secondo cui qualcosa, che apparentemente contraddice l'opinione comune (*παρά*-contro e *δόξα*-opinione), si dimostra invece valido. La caratteristica fondamentale del paradosso è, infatti, la **co-esistenza di due poli contrapposti**: uno non esclude l'altro, anzi, senza l'uno non esisterebbe l'altro. La co-esistenza tra minaccia e opportunità in tempo di crisi è testimoniata anche da esempi recenti quale quello di Alibaba che, nel 2003, in piena esplosione della Sars, lanciò Taobao, diventato il sito di *e-commerce* più grande al mondo. Recuperando le parole pronunciate nel 2004 dall'economista Paul Romer: "A crisis is a terrible thing to waste".

La crisi innescata dall'attuale pandemia è, quindi, paradossalmente, una grande minaccia e al tempo stesso anche una grande opportunità per innovare l'intera società e, quindi, le singole imprese. Per lo storico Noah Harari, ad esempio, la chiusura dei luoghi di lavoro rappresenta "il più grande esperimento al mondo di *work-from-home*". Questa affermazione stimola due importanti riflessioni: 1. fermarsi a osservare i paradossi di singoli aspetti della vita sociale e/o aziendale è limitante; la vera sfida è ricorrere al metodo paradossale per stimolare le persone a ripensare al proprio stile di vita e, le imprese, al proprio modello di *business*, sviluppando un'**innovazione strategica**; 2. il metodo sperimentale è la modalità tipica, non l'unica, con cui la scienza procede per generare una conoscenza della realtà verificabile e, quindi, almeno in parte oggettiva. Da Galileo

« [...] paradosso, secondo cui qualcosa, che apparentemente contraddice l'opinione comune (*παρά*-contro e *δόξα*-opinione), si dimostra invece valido. »

Galilei in poi, dovrebbe essere assodato che è la conoscenza scientifica a informare l'opinione comune, anche quando porta a contraddirre l'esperienza sensibile. L'uso del condizionale dipende dall'evidenza che il primato della scienza ha, nel corso del tempo, perso, almeno fino all'avvento del Covid-19. Questo fa emergere il primo paradosso da affrontare nella gestione strategica della crisi in corso:

1.

esperienza pratica vs conoscenza teorica

L'aggravarsi della crisi sanitaria ha progressivamente accresciuto, nei cittadini e nei governanti, il bisogno di rigore scientifico nella produzione della conoscenza in merito alla diffusione della pandemia, alle modalità corrette per evitare il contagio, ecc.. Le imprese, colpite dalla crisi economica, sceglieranno di affrontarla, attingendo anch'esse alla rigorosa conoscenza prodotta dagli studi accademici, oppure preferiranno basarsi solo sulle loro esperienze passate, dato che, in teoria, la pratica sempre funziona, ma, in pratica, la teoria non sempre funziona? Il **presente report adotta l'approccio scientifico** per informare la pratica aziendale su come sfruttare strategicamente la crisi in corso, accogliendo una prospettiva paradossale. Adotta un approccio scientifico di tipo deduttivo, basato, cioè, non sulla logica dell'esperimento (più comune nelle scienze dure), ma sulla definizione dell'interpretazione teorica (più comune nelle scienze sociali). Nello specifico, ha sviluppato **una thematic analysis, ossia un processo strutturato di ricerca di idee implicite e/o esplicite all'interno di un corpus di dati, per poi riunirle per temi e interpretarle in base a essi**. L'analisi è partita dalla ricerca sistematica di *report* inerenti la gestione strategica della crisi da Covid-19 ricorrendo a *database*, quali Scopus per gli articoli scientifici

(es.: HBR) e Nexis Uni per quelli divulgativi (es.: New York Times), e a siti *web* per i *report* consulenziali (es.: BCG) e istituzionali (es.: WHO). I dati raccolti sono stati analizzati e discussi tra tutti gli autori del presente *report* per garantire la validità e affidabilità dei risultati della ricerca, nonché la ripetibilità di quest'ultima. L'ambizione del *report* non è fornire risposte valide *erga omnes*, quanto **stimolare la singola impresa a porsi, innanzitutto, le domande corrette**, nella convinzione che la qualità della vita personale e professionale dipenda dalla qualità delle domande che ci si pone. L'accoglimento di un approccio paradossale porta a rigettare l'artificiale semplificazione della complessità che caratterizza la realtà e, quindi, il ricorso a un processo per la gestione della crisi lineare che conduca a soluzioni dicotomiche del tipo 'o bianco o nero' o a compromessi di 'grigio'. Porta ad accogliere, invece, il ricorso a un processo per la gestione della crisi circolare al fine di arrivare a soluzioni paradossali del tipo 'sia bianco sia nero'. Partendo da questi presupposti, riconosce, *in primis*, l'importanza di affiancare, alle attività da realizzare nelle fasi '*throughout*' e '*after*' la crisi, quelle da realizzare nelle fasi '*before*' e '*beyond*' la crisi.

Keywords: *opinione, conoscenza, approccio scientifico, thematic analysis, dati, complessità*

Fase 'before' – tempo imperfetto: preparazione alla crisi

Nella gestione strategica di una crisi, la fase '*before*' ha l'obiettivo di **'farsi trovare preparati alla crisi stessa'**. Questa espressione, tuttavia, può assumere significati, forse solo apparentemente, molto diversi. La sfida è, ancora una volta, portarli a unità. Questo fa emergere altri due paradossi da affrontare, strettamente correlati tra loro, nella gestione strategica della crisi in corso:

2.

previsione/scenarizzazione vs robustezza/antifragilità

Nella preparazione a una crisi, è opportuno

investire nella creazione di capacità previsionale - forse, più correttamente, predittiva, dal momento che i dati storici non saranno di grande aiuto - e simulativa per anticipare e, quindi, prepararsi ai prossimi *shock*, oppure di ridondanza, così da risultare più resistenti o, addirittura, antifragili di fronte a *shock* imprevisti? Una pandemia era stata prevista da Bill Gates, cinque anni fa durante un TED Talk. Sempre più studiosi ritengono che il Covid-19, più che un 'cigno nero', ossia un evento raro, imprevedibile nella manifestazione e negli effetti, sia in realtà **un 'rinoceronte grigio', ossia un evento comune, prevedibile sia nella manifestazione che negli effetti, ma che si è voluto nascondere**, per una tendenza psicologica a negare i problemi. Ma, allora, gli shock - anche e soprattutto *firm-specific* - sono o meno prevedibili? Affinché un'impresa risulti resiliente, oltre alla ridondanza, occorre che sia caratterizzata anche da eterogeneità, modularità, prudenza, adattabilità e *social embeddedness*, ossia coerenza con la società che è il suo sovra-sistema. La resilienza è, infatti, un tema da affrontare a livello di sistema e, quindi, in sinergia con gli altri attori del proprio ecosistema di *business*, partendo dagli enti governativi. Affinché, poi, un'impresa risulti antifragile, oltre alla ridondanza si dovrebbero perseguire la flessibilità per creare opzionalità, l'ormesi per generare 'anticorpi', la sperimentazione su piccola scala per permettere 'prove ed errori' e una strategia 'con la bilancia' che rigetti il rischio moderato per accogliere, invece, quello del rischio nullo e massimo dove i risultati, rispettivamente negativi e positivi, sono potenzialmente molto alti. La creazione di capacità predittiva e simulativa implica, invece, la **sistematica produzione di scenari strategici e piani di contingenza**. Decidere prima una serie di azioni da intraprendere nel caso si manifestasse un 'cigno nero' o, a maggior ragione, un 'rinoceronte grigio', permette di farsi trovare preparati, *in primis* a livello mentale. L'obiettivo non è pianificare tutto nei minimi dettagli, ma definire, in modo selettivo e condiviso, le reazioni da mettere in campo valutandone costi e benefici. La formulazione di un piano di contingenza permette di cogliere i punti di vulnerabilità di un'impresa di fronte a eventi che presentano un diverso grado di probabilità

di manifestazione e di impatto sull'operatività aziendale, supportando, perciò, anche processi di apprendimento strategico. Questo implica, però, un cambiamento culturale a livello manageriale, che rischia di comportare 'costi cognitivi' maggiori di quelli economici necessari per creare resilienza.

Keywords: scenarizzazione, robustezza, antifragilità, capacità previsionale, scenari strategici, piani di contingenza, pianificare

3.

prevenzione vs assicurazione

Nel caso di una crisi sanitaria, ma non solo, più ancora di prevedere, sarebbe meglio prevenire, adottare cioè comportamenti tali da non innescarla, oppure una possibile alternativa alla prevenzione potrebbe essere l'assicurazione? Molte polizze tendono, tuttavia, a non coprire i danni in caso di eventi imprevedibili, poiché **l'assicurazione si fonda, infatti, su previsioni caratterizzate da bassa incertezza**; quando l'incertezza è alta o i cicli troppo lunghi, i loro modelli vanno in crisi. **La prevenzione si fonda, invece, su azioni sistemiche che permettono di abbassare l'incertezza**. La prevenzione aiuta, così, l'assicurazione: un edificio costruito in zona sismica con sistemi antisismici permette alla compagnia di assicurazione di esporsi e assicurare il bene. L'esempio più evidente di tale relazione lo si ha proprio nel caso delle assicurazioni sanitarie. Le compagnie di assicurazioni stanno cambiando i loro modelli di *business*, focalizzandosi non più tanto sulla selezione avversa, assicurando, cioè, solo chi prevedono non si ammali, quanto sulla stimolazione dell'assicurato alla prevenzione. Questo anche grazie alle innovazioni digitali, che permettono la disponibilità immediata di un'innumerabile quantità di dati sulla salute dell'assicurato. In sintesi, sembra potersi affermare che il futuro dell'assicurazione sia la prevenzione, questo nel caso delle compagnie di assicurazioni, ma non solo. La gestione professionale del rischio sembra, infatti, dover diventare una competenza di qualsiasi impresa e della società in generale che assume sempre più la forma di una 'comunità di destino'. A

differenza delle recenti crisi, caratterizzate soprattutto da una recessione economica, in quella attuale l'incertezza dipende, **oltre che da quello sanitario, da quattro tipi di rischi:** **1. tecnologici**, riconducibili ai temi della *governance* e della *privacy* dei dati, della *cybersecurity* e della fiducia, il prossimo virus potrebbe essere informatico e generare una *cyber* pandemia; **2. economici**, riconducibili ai temi della crescita, delle tensioni commerciali tra gli USA e la Cina, delle sfide che devono affrontare le istituzioni internazionali; **3. sociali**, riconducibili ai temi del futuro del lavoro, dell'inclusione, delle diseguaglianze anche tra i diversi Paesi; **4. ambientali**, riconducibili ai temi del cambiamento climatico, dell'inquinamento da PM 10 e 2.5, ecc.. Come ha affermato Christine Lagarde, presidente della BCE, "The global economy is facing significantly higher risks ... [and] these risks are now increasingly intertwined".

Keywords: assicurazione, incertezza, prevenzione, rischio

Fase 'throughout' - tempo presente: tutela dell'operatività nel corso della crisi

Nella gestione strategica di una crisi, la fase 'throughout' ha l'obiettivo di **salvaguardare, per quanto possibile, l'operatività**. Attraversare una crisi, tuttavia, rappresenta anche una formidabile occasione per sperimentare soluzioni che sarebbe stato troppo oneroso e/o rischioso testare in un contesto di normalità. Questo fa emergere un quarto paradosso da affrontare nella gestione strategica della crisi in corso:

4.

difesa dell'esistente vs sperimentazione del nuovo

L'entrata in una crisi impone un'immediata e continua messa in discussione dei modelli mentali (non solo) dei *leader* aziendali, con l'obiettivo di cogliere il significato profondo di ciò che sta succedendo oggi oppure di che cosa potrebbe succedere domani? Il **livello di**

flessibilità richiesto per difendere l'esistente

determina le strategie reattive di risposta di un'impresa, indicate nel riquadro (vedi "Strategie reattive"). Riformulare costantemente la comprensione della situazione rappresenta una grande sfida per le imprese; l'obiettivo è sviluppare rapidamente piani di risposta flessibili, che devono essere continuamente rivisti e che devono **integrare la visione top-down dei leader con quella bottom-up dei dipendenti** che si trovano ad agire in prima linea. Una risposta rapida e coordinata richiede necessariamente una **guida dall'alto**; è fondamentale assicurare una comunicazione chiara, completa e aggiornata delle direttive, affinché non ci siano dubbi sulle modalità di lavoro da adottare. Alcune imprese hanno fatto ricorso a specifiche app per garantire il continuo aggiornamento dei dipendenti in merito alle nuove procedure da seguire, per esempio negli stabilimenti produttivi o nelle mense, o per sottoporsi ai controlli medici, ecc.. Allo stesso tempo, però, per adattarsi a cambiamenti imprevedibili e alle specifiche situazioni locali in organizzazioni geograficamente disperse, è importante **non bloccare le iniziative e le idee che arrivano dalle unità operative**.

In parallelo alle strategie reattive, è possibile anche immaginare delle strategie proattive di risposta alla crisi, con l'obiettivo di cogliere nuove opportunità. Negli sforzi per difendere l'esistente, quindi, è possibile sfruttare l'occasione offerta dal nuovo e temporaneo contesto per **sperimentare nuove direttive di azione**. Questo è il caso di alcune imprese cinesi, che, grazie alla loro agilità e alla loro velocità di reazione, hanno già offerto degli esempi di reazione secondo 3 direttive, indicate nel riquadro (vedi "Strategie proattive"): canali di distribuzione, prodotti-servizi e infrastruttura. Anche per il fatto che esse hanno affrontato per prime la crisi, il riferimento alle imprese cinesi sarà riproposto più volte nel prosieguo del presente documento.

Keywords: *flessibilità, difendere, strategie reattive, comunicazione, strategie proattive, sperimentare*

Le **strategie reattive** di risposta per difendere l'esistente si possono articolare in 7 azioni fondamentali:

1. creare un team interfunzionale di risposta alla crisi. Per garantire flessibilità, velocità nei flussi di comunicazione interni e rapidità di risposta è necessario costituire un *team* compatto e interfunzionale, con il potere di prendere decisioni tattiche rapide (nel linguaggio del *disaster management*, EOC - Emergency Operations Center) in condizioni di incompletezza informativa. La logica di lavoro deve essere ispirata ai principi dell'agilità organizzativa, con cicli pianificazione e azione a brevissimo termine, per garantire il massimo dell'adattabilità e reattività;

2. proteggere il personale. La questione più urgente è, ovviamente, mettere in **protezione** la salute e la sicurezza dei propri collaboratori, con chiare e semplici indicazioni da seguire, per affrontare l'emergenza in accordo con le autorità sanitarie; è ovviamente essenziale garantire la funzionalità delle piattaforme di comunicazione e dei software collaborativi che consentono alle persone di lavorare da casa. Fondamentale è la creazione di canali di comunicazione bidirezionali per consentire ai manager di monitorare il rispetto delle politiche aziendali di protezione e ai dipendenti di esprimere in modo sicuro le loro riserve sulla sicurezza personale, così come qualsiasi altra preoccupazione. È inoltre importante che il *top management* abbia informazioni in tempo reale sull'impatto della pandemia sulla salute e la sicurezza di tutti i propri collaboratori;

3. comunicare con tempestività e chiarezza. La paura può diffondersi rapidamente come un virus. È essenziale che le aziende siano in grado di raggiungere tutti i lavoratori, anche quelli che non si trovano sul posto di lavoro, con aggiornamenti regolari sul controllo delle infezioni e sulla politica aziendale di risposta alla crisi, per evitare di esporre le persone a flussi di informazioni contrastanti e di generare inutile ansia e confusione sulla migliore linea di condotta da seguire. La comunicazione in tempo di crisi deve essere frequente, semplice e trasparente;

4. assicurare la liquidità. Deve essere esaminata la posizione di liquidità e svolta una revisione delle condizioni bancarie e di quelle commerciali di clienti e fornitori per formulare previsioni attendibili di *cash flow*. È, inoltre, opportuno collaborare con fornitori, clienti e finanziatori per mitigare i vincoli di cassa e riflettere sull'equilibrio tra liquidità e redditività e preparare la documentazione necessaria per accedere a operazioni di finanza d'urgenza tramite canali tradizionali bancari o con fonti di debito alternative;

5. stabilizzare la supply chain. Le risposte immediate di stabilizzazione della catena di fornitura sono evidenti: utilizzo delle scorte di sicurezza; ricerca di fonti alternative; collaborazione con i fornitori per risolvere i colli di bottiglia;

6. avvicinarsi ai clienti. È essenziale avvicinarsi il più possibile ai clienti focalizzandosi su ciò che è per loro importante e comunicando tempestivamente le azioni intraprese dall'azienda in risposta alla crisi (ad esempio, nel settore della grande distribuzione, la descrizione dei nuovi standard di pulizia e delle soluzioni adottate per potenziare il servizio di consegna a domicilio). È altresì importante fornire supporto quando possibile, adattando temporaneamente gli *standard contrattuali* alle condizioni di eccezionalità della situazione; dimostrare empatia è il modo migliore per guadagnare fiducia, *asset* fondamentale nella fase post-crisi;

7. dimostrare responsabilità sociale e appartenenza ad una comunità. Le aziende sono vitali e forti tanto quanto le comunità di cui fanno parte. È, quindi, importante investire energia nel capire cosa poter fare per la società in termini di: competenze, risorse finanziarie, riconfigurazione delle linee di produzione per la realizzazione di dispositivi medici, condivisione di *asset* aziendali. Il tempo di crisi è anche una grande opportunità per rafforzare e valorizzare i rapporti con le comunità locali in cui si opera.

Fase 'after' - tempo futuro: ritorno a una 'nuova' normalità finita la crisi

Nella gestione strategica di una crisi, la fase 'after' ha l'obiettivo di **ripristinare la nuova normalità**, anche se molti pensatori, da Noam Chomsky a Muhammad Yunus, hanno sottolineato come la situazione pre-Covid-19 non avesse niente di normale o, più correttamente, come sia stata quella normalità a creare il problema. Questo fa emergere altri due paradossi da affrontare nella gestione strategica della crisi in corso:

5.

temporaneo vs permanente

La paura del contagio da Covid-19, prima, e il distanziamento sociale imposto per legge al fine di rallentare la corsa, poi, hanno causato drastici cambiamenti nel modo di produrre e consumare. Questi impongono alle imprese di riflettere sulla **validità del proprio modello di business** ponendosi, innanzitutto, la domanda se tali cambiamenti siano temporanei o permanenti. La chiusura delle fabbriche è, per certo, un fatto temporaneo, ma potrebbero essere permanenti altre situazioni, altrettanto eclatanti, quali la ritrosia a frequentare luoghi (scuole, ristoranti, negozi, stadi, ecc.) o mezzi di trasporto (autobus, metropolitane, aerei, ecc.) pubblici e il conseguente massimo ricorso a piattaforme e canali digitali. **Queste nuove abitudini forse perdureranno anche quando non saranno più imposte dalla legge.** La pandemia ha solo accelerato un processo irreversibile, costringendoci a vincere la pigrizia che naturalmente abbiamo nel cambiare le nostre *routines*, oppure, appena finita la crisi sanitaria, rituneremo al *business (& life) as usual?* Ad esempio, il programma per far promuovere i prodotti ai dipendenti nei loro *social network*, avviato dal più grande produttore cinese di biancheria intima, Cosmo Lady, potrebbe sopravvivere al termine della crisi. Potremmo continuare a ricorrere a *smart working, food-delivery, online training program*. La pandemia, inoltre, potrebbe aver fatto prevalere solo localmente e temporaneamente la sicurezza sulla

privacy, oppure potrebbe aver aperto la strada al controllo centralizzato in remoto e continuo di tutte le attività umane. **La pandemia ha anche imposto dei comportamenti virtuosi** che hanno portato, *in primis*, a effetti positivi e molto visibili a livello di inquinamento ambientale, e potremmo continuare ad adottare tali comportamenti, per poter sempre vedere limpidi i nostri mari. Siamo anche consci di cosa ci mancherà una volta terminata la crisi, partendo dalla gestione del proprio tempo. C'è da dire che il distanziamento sociale non è stata una pratica facilmente assimilabile, vista la propensione umana al raggruppamento e alla comunità. Questo porterebbe a immaginare che molti effetti della crisi siano temporanei. La storia ci insegna che alcuni comportamenti, adottati durante l'influenza spagnola del 1918-1920, *in primis* l'uso delle mascherine, sono svaniti una volta finita la crisi, ma molti altri si sono radicalizzati. Su tutti, il movimento salutista contro l'alcool ha portato, nel 1920, alla legge sul proibizionismo. È anche possibile che i movimenti contro il fumo o le auto alimentate a gasolio possano radicalizzarsi.

Keywords: validità [del] modello di business, temporanei, permanenti, comportamenti virtuosi

6.

continuo vs intermittente

È possibile che, alla riapertura di fabbriche, uffici, negozi, ecc., si riformino dei focolai che impongano nuovamente la quarantena o, comunque, misure restrittive agli spostamenti di beni e persone. Vari studi affermano che la fase di ritorno a una nuova normalità durerà almeno 18/24 mesi e non si arresterà fino a quando il 60-70% della popolazione non sarà immune, per contagio o per vaccino. E, in dipendenza dalle misure di controllo, sono stati ipotizzati tre diversi scenari con riferimento all'Europa: 1. una lenta **diminuzione** di trasmissioni e contagi, con un ritorno alla nuova normalità a partire da giugno 2020 e con una contrazione dell'economia del 5% in Europa e dell'8-9% in Italia; 2. una serie di **picchi** e avallamenti, ossia di ripetute ondate minori di contagi e relative misure, più o meno ampie, di contenimento dell'attività

Le strategie proattive di risposta possono svilupparsi lungo 3 direttive:

1. *stessi prodotti, canali diversi.* La limitazione delle interazioni personali e dei canali di vendita tradizionali hanno spinto Lin Qingxuan, un'azienda di cosmetici, a trasformare più di 100 consulenti di bellezza in *online influencer* su WeChat, determinando un aumento delle vendite del 200%. Dopo la chiusura di 5.000 dei suoi 7.000 negozi in Cina, Nike si è impegnata con i consumatori cinesi in modo digitale, offrendo allenamenti a domicilio e registrando, nei mesi di gennaio-febbraio, una crescita di oltre il 35% delle vendite *online* rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. In alcuni casi, la sperimentazione di nuove modalità di distribuzione si è di fatto resa obbligatoria; su tutti, lo svolgimento delle lezioni scolastiche e universitarie *online*, essendo queste considerate un servizio pubblico essenziale;

2. *stessa infrastruttura, prodotti diversi.* Mentre la necessità di alcuni prodotti e servizi è diminuita, la domanda per altri si è elevata e addirittura è in crescita. Alcune organizzazioni sono state in grado di cavalcare questo cambiamento, utilizzando le infrastrutture esistenti per produrre prodotti diversi o per offrire nuovi tipi di servizi. Ad esempio, Ant Financial, operante nel settore assicurativo, ha innovato i suoi prodotti aggiungendovi coperture gratuite per i danni causati dal Covid-19, al fine di fidelizzare la clientela propria e attrarne di nuova. GM e Ford hanno modificato alcune linee di produzione inattive per produrre dispositivi medici come i ventilatori. Dyson ha sviluppato una macchina per ventilazione polmonare in pochi giorni ("CoVent") su sollecitazione del primo ministro britannico;

3. *stessi prodotti, differente infrastruttura.* Modificare le proprie infrastrutture per aumentare la capacità di produzione e/o di consegna è complesso e richiede la collaborazione di *partner* esterni. Per assicurarsi del personale aggiuntivo, la catena di supermercati Alibaba-Hema ha impostato un innovativo piano di condivisione dei dipendenti per assorbire più di 3.000 persone che lavoravano in ristoranti, alberghi e cinema,

elaborando un piano di ripartizione dello stipendio con i precedenti datori di lavoro. Amazon ha recentemente annunciato la ricerca di 100.000 persone da assumere negli Stati Uniti per soddisfare l'aumento degli ordini e ha stretto una *partnership* con la società di *ridesharing* Lyft per invitare, attraverso il portale web Lyft, gli autisti a partecipare alle selezioni Amazon al fine di ottenere un reddito aggiuntivo. In Germania, Aldi e McDonald hanno firmato un accordo di condivisione del personale per riallocare i lavoratori "in modo rapido e non burocratico".

economica e sociale. Qui la contrazione dell'economia arriverebbe all'8% in Europa e al 13-15% in Italia; 3. una nuova **fiammata** autunnale che trascinerà nuove ondate più piccole nel 2021, causando una contrazione economica del 12% in Europa e del 20% in Italia. Una epidemia in continua evoluzione muta le previsioni altrettanto continuamente, ma tutti gli scenari mostrano che, ancora nel 2022, a tre anni dallo scoppio dell'epidemia, l'economia europea non sarà riuscita a risalire al livello del 2019. Le imprese dovranno, quindi, abituarsi anche a gestire **fenomeni**, fatti, azioni, manifestazioni intermittenti, ossia destinati a interrompersi per un certo periodo di tempo? **Esisteranno, forse, le stagioni del distanziamento e quelle dell'avvicinamento.** E, attorno a queste, si riprogetteranno eventi, fiere, meeting, ecc.. I clienti potrebbero alternare i consumi fuori e dentro le mura domestiche e potrebbero esistere le stagioni dei viaggi e quelle dello stare a casa, oltre a ferie scaglionate, così da risolvere l'annoso problema della stagionalità nel settore del turismo. È probabile che i settori maggiormente colpiti, come il turismo e la moda, dovranno modificare le loro agende, superando il concetto di stagionalità, radicatissimo soprattutto nel primo, e stabilire nuovi flussi di domanda e offerta costanti nel corso dell'anno o del periodo, perché anche l'annualità dovrà essere un concetto di tempo da rivedere alla luce di questi avvenimenti. **Anche le produzioni potrebbero essere stagionali e discontinue**, cosicché i fornitori potrebbero non essere in grado di garantire un flusso di fornitura continuo. Non ultimo, **dal lato dei lavoratori, ciò porterebbe ad aumentare i contratti a tempo determinato** che prevedono prestazioni lavorative a intervalli più o meno regolari.

Keywords: *continuo, intermittente, picchi, diminuzione, fenomeni, stagionalità*

Per prepararsi alla nuova normalità, finita la crisi sanitaria e, quindi, ad affrontare la recessione economica conseguente, le imprese dovrebbero:

1. contestualizzare le risposte ai paradossi succitati, in quanto *business unit* diverse, o anche solo diversamente collocate in termini geografici, possono essere influenzate in modo molto diverso dalla recessione economica;

2. *sviluppare scenari multipli* assicurandosi che l'impresa sia in grado di sopravvivere in tutti attraverso degli *stress test*;
3. *accelerare la digitalizzazione* che stava già rimodellando tutti i settori, rendendo le posizioni competitive più fragili;
4. *investire in innovazione di prodotto e processo* per non minare il potenziale di crescita nel lungo termine;
5. *apportare una trasformazione strategica* usando la recessione come un'opportunità per creare un senso di urgenza all'interno dell'organizzazione, in vista del cambiamento su larga scala che sarà necessario per avere successo in futuro;
6. *collaborare alla risoluzione dei problemi comuni* in quanto i pressanti rischi tecnologici, economici, sociali e ambientali di oggi non possono essere risolti senza un'azione collettiva che coinvolga gli enti governativi e le imprese.

Le indicazioni hanno una valenza strategica crescente. Le imprese possono fermarsi a riflettere sulle prime due o tre, o accogliere anche le restanti per sfruttare le opportunità strategiche offerte dalla pandemia. Le recessioni tendono ad amplificare la volatilità competitiva, rivelando vulnerabilità aziendali sconosciute che permettono di comprendere la capacità di un'impresa di competere nel lungo termine. L'attuale recessione economica metterà alla prova molte imprese, ma alcune ne usciranno più forti.

Fase 'beyond' – tempo futuro anteriore: trasformazione strategica finita la crisi

Nella gestione strategica di una crisi, la fase 'beyond' è alternativa a quella 'after' e ha l'obiettivo di sfruttare la discontinuità creata dalla crisi stessa per immaginare nuovi modelli di *business*. L'ambizione non è ritornare al passato, quanto **creare il futuro sviluppando un'innovazione strategica**. Questo fa emergere altri tre paradossi da affrontare, strettamente correlati tra loro, nella gestione strategica della crisi in corso:

« L'attuale recessione economica metterà alla prova molte imprese, ma alcune ne usciranno più forti. »

7.

ritorno a una 'nuova' normalità vs trasformazione strategica

La crisi economica innescata dal Covid-19 rende ancora più urgente per le imprese italiane, soprattutto per quelle di piccola e media dimensione, **riflettere sulla validità del loro modello di business**. Già prima di tale crisi, infatti, esse stavano affrontando le **sfide strategiche imposte dalla globalizzazione e dalla digitalizzazione**. La crisi prima sanitaria e poi economica può invertire o, quantomeno, attenuare il *trend* della globalizzazione e cambiare in parte il comportamento dei consumatori in molti mercati, facendo, del resto, accelerare i processi di trasformazione digitale? Oppure, come molti autori evidenziano, la crisi sia sanitaria che economica necessita di risposte a livello globale per essere superata? Le opportunità offerte da questo enorme momento di discontinuità dovrebbero essere sfruttate al meglio, soprattutto dalle piccole e medie imprese, per **sviluppare processi di trasformazione strategica, e non solo digitale, dei modelli di business**. Le piccole e medie imprese hanno, naturalmente, una maggiore propensione all'innovazione di quelle grandi che, spesso, detengono posizioni oligopolistiche. Inoltre, se nelle crisi piccole il potere tende a spostarsi verso il centro, viceversa, in quelle grandi esso tende a spostarsi verso le periferie.

La storia ci insegna che molte aziende, oggi di grande successo, sono state lanciate in periodi di crisi, come la già citata Taobao di Alibaba, fino ad Airbnb, fondata nel 2008 nel pieno della crisi prima immobiliare e poi finanziaria ed economica. Ci aspettiamo che l'emergenza innescata dal Covid-19 rafforzi ulteriormente le imprese del digitale, mentre è incerto il suo effetto su imprese come Airbnb, stante l'attuale paralisi dell'industria dei viaggi e la possibile

minore propensione alla condivisione delle abitazioni.

Keywords: *modello di business, globalizzazione, digitalizzazione, trasformazione strategica, innovazione*

8.

attesa vs azione

Il Covid-19 ha causato un contesto di incertezza massima a livello sanitario, sociale ed economico. Avendo deciso di non limitarsi a ripristinare la normalità, la strategia migliore è aspettare, secondo la strategia di Quinto Fabio Massimo il Temporeggiatore, che l'incertezza dell'attuale contesto competitivo diminuisca, per decidere se e come ridisegnare i modelli di *business*, oppure mettersi subito all'opera, per ottenere il cosiddetto 'vantaggio del pioniere'? Bain sconsiglia l'approccio "*wait-and-see*", definendola come la scelta più sbagliata da prendere in tempi incerti. Uno studio recente, condotto da BCG sulle modalità di reazione delle imprese nelle precedenti crisi, dimostra, infatti, che **quelle che hanno agito per prime sono riuscite a garantire un ritorno ai loro azionisti** (in dividendi e *capital gains*) superiore, in media, del 6% durante il periodo di crisi rispetto a quelle che hanno aspettato. Sembra ragionevole dedicare questo tempo di rallentamento all'*otium*, nel senso, però, che il termine aveva in latino, ove *otium* era il tempo libero dal *negotium*, cioè dalle occupazioni della vita politica e dagli affari pubblici, e che poteva esser dedicato alle cure della casa, del podere (che, oggi, sarebbe l'azienda), oppure agli studi. È importante, quindi, **sfruttare l'*otium*, soprattutto ritornando a studiare, per prepararsi al negozio**. Questo anche perché il momento della ripartenza potrebbe avvenire prima delle attese - a sole sei settimane dall'inizio della crisi, la Cina appariva già nella fase di ripresa - e, comunque, in tempi diversi per settori e aree geografiche diverse. **I primi a ripartire saranno sicuramente il settore delle tecnologie e dei servizi digitali e medicali**, così come le regioni meno colpite dalla pandemia.

Keywords: *attesa, azione, reazione, otium, negotium, ripartenza*

« Una trasformazione o innovazione strategica si concretizza nella creazione di un nuovo mercato, attraverso lo sviluppo di una nuova proposta di valore e, quindi, di un nuovo modello di business. »

9.

contingente vs strutturale

Qualora si decidesse di agire, sarebbe più opportuno sfruttare nel breve termine le opportunità offerte dalla crisi, riconvertendo la produzione, ad esempio, alla fabbricazione di mascherine e altri dispositivi medici, oppure prepararsi per affrontare nel medio-lungo termine sfide strutturali quali il *climate change*? Alcune misure restrittive, rispetto ai temi dell'inquinamento, potrebbero essere allentate per far ripartire l'economia, nonostante si stia scientificamente dimostrando che l'inquinamento da PM 10 e 2.5 abbia aumentato la letalità del Covid-19. Se passerà il concetto che **lavorare a paradigmi sostenibili** vuol dire anche disinnescare possibili future, nuove e più devastanti pandemie, permarranno tutte quelle soluzioni che comportano al tempo stesso contenimento del contagio e alleggerimento delle pressioni ambientali, e, anzi, talune soluzioni verranno ancor più approfondite ed integrate. Se prevorrà la **gestione dell'emergenza**, è probabile che tutto quello che è possibile economizzare verrà tagliato. Emergeranno, probabilmente, anche **opportunità strategiche di breve-medio termine**. Si pensi, ad esempio, alla necessità per i Paesi europei di dotarsi delle infrastrutture tecnologiche necessarie a garantire la regolare funzionalità di *internet*, messa a dura prova durante la crisi, come ha evidenziato il 19 marzo il Ceo di Facebook. Lo stesso studio condotto da BCG, sopra citato, dimostra che le imprese che hanno adottato una **prospettiva di lungo termine, concentrandosi anche sulla crescita dei ricavi**, sono riuscite a garantire un ritorno ai loro azionisti (in dividendi e *capital gains*) superiore in media del 2% durante il periodo di crisi rispetto a quelle che si sono concentrate sul breve termine e solo sul taglio dei costi.

Keywords: *contingente, strutturale, paradigmi sostenibili, gestione, opportunità strategiche*

La trasformazione strategica del business model

Se la scelta operata dall'impresa è quella di sfruttare la discontinuità creata dalla crisi per operare una trasformazione strategica, occorre precisare il contenuto e il processo di attivazione di quest'ultima. Una trasformazione o innovazione strategica si concretizza nella creazione di un nuovo mercato, attraverso lo sviluppo di una nuova proposta di valore e, quindi, di un nuovo modello di *business*. L'ultimo può realizzarsi tramite lo sviluppo di:

- *prodotti (beni e/o servizi) innovativi*, presentati o combinati in maniera nuova, così da creare un'esperienza radicalmente diversa, anche trasformativa, nei clienti coinvolgendoli anche sul piano emotivo, intellettuale e/o spirituale;
- *processi innovativi* per la produzione e/o la distribuzione di prodotti esistenti o nuovi che possano portare ad acquisire nuove fasce di clientela;
- *catene del valore innovative*, così da creare un nuovo spazio di mercato che, rendendo irrilevante la concorrenza, permetta un incremento di valore sia per l'impresa sia per il cliente.

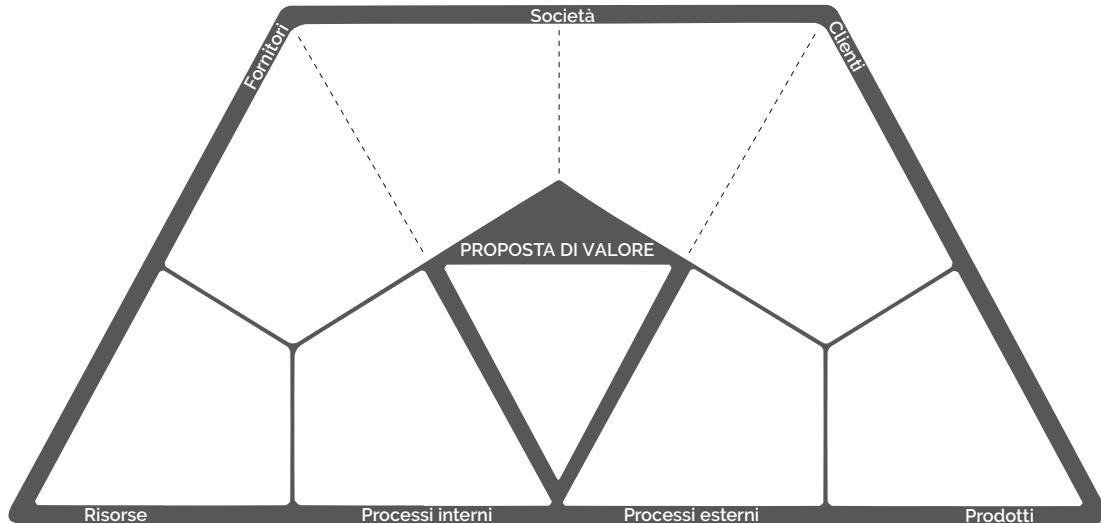
La prima sfida è superare il classico paradosso tra perseguire una strategia competitiva di:

- *differenziazione*, aumentando il valore percepito dal cliente e, quindi, il prezzo di vendita del prodotto, facendo leva su un'offerta superiore, in tutto o in parte, a quella dei concorrenti;
- *leadership di costo*, abbassando il costo di produzione del prodotto, facendo leva su un'offerta inferiore, in tutto o in parte, a quella dei concorrenti,

per arrivare a stabilire una posizione competitiva di dominio caratterizzata, quindi, da un'offerta superiore, in tutto o in parte, a quella dei concorrenti, ma proposta a un prezzo di vendita più basso.

Il processo per attuare una trasformazione strategica si compone di 4 *step* successivi:

1. mappare l'attuale modello di business, ricorrendo al sottostante business model canvas, composto dai seguenti building block:
 - *società*: l'insieme degli stakeholder aziendali le cui opinioni, decisioni e comportamenti possono favorire od ostacolare l'impresa;
 - *fornitori*: i soggetti o le organizzazioni con le quali l'impresa instaura relazioni per l'approvigionamento delle risorse di cui non dispone;
 - *risorse*: beni economici, tangibili e intangibili, necessari ad alimentare i processi;
 - *processi*: il sistema di attività che l'impresa sviluppa per trasformare gli input (risorse) in output (prodotti);
 - *prodotti*: l'offerta visibile con cui l'impresa si presenta sul mercato per soddisfare i bisogni dei clienti;
 - *clienti*: i destinatari dei prodotti che certificano o meno la validità della proposta di valore dell'impresa nel soddisfare i loro bisogni;
 - *proposta di valore*: definisce come l'operare dell'impresa crei guadagni e/o allevii le pene dei clienti, dei fornitori e, alla fine, di tutti gli stakeholder aziendali permettendo loro di realizzare il proprio *jobs to be done*, ossia ciò che stanno cercando di ottenere nel lavoro e/o nella vita.



In alto:
Business Model Canvas

2. identificare i possibili driver di cambiamento causati dalla crisi attraverso un processo di scenarizzazione che permetta di individuare e mettere in connessione le variabili socio-economiche e tecnologiche che guideranno la trasformazione del contesto di riferimento post crisi;

3. valutare i possibili impatti dei *driver* identificati prima sui singoli *building block* e, poi, sul complessivo modello di *business*, facendo particolare attenzione a quelli che possono scatenare un'innovazione strategica;

4. ridisegnare il modello di *business* rispondendo in modo inusuale alle seguenti domande:

- Chi sono i nostri stakeholder?
- Chi sono i nostri clienti e mercati?
- Chi sono i nostri fornitori e partner?
- Che cosa offriamo loro?
- Come riusciamo a fornirlo con efficacia ed efficienza?

· Come alimentiamo le attività che sviluppiamo?

L'obiettivo non è giocare meglio degli altri, ma cambiare le regole del gioco.

Di seguito si sintetizzano, sempre sotto forma di paradossi, i possibili *driver* di cambiamento, causati dalla crisi, e i loro possibili impatti sui singoli *building block* di un'impresa italiana idealtipo, emersi dall'attività di ricerca condotta. Le domande formulate hanno necessariamente un carattere generale e vogliono rappresentare un perimetro di riflessione che le imprese sono invitate a contestualizzare rispetto al loro modello di *business*.

I possibili impatti della crisi sui singoli *building block*

La paura del contagio da Covid-19 ha causato **drastici cambiamenti nel modo di produrre e consumare**, partendo dalla reticenza a toccare superfici o avvicinarsi a persone potenzialmente infette, da cui il ricorso ai dispositivi di protezione personale (guanti,

disinfettanti e mascherine), ai *termoscanner* e al distanziamento sociale imposto, poi, anche per legge. L'ultimo ha causato la chiusura dei confini nazionali, regionali e comunali, di molte fabbriche e uffici e ristretto l'accesso a quasi tutti i luoghi pubblici al coperto, quali scuole, università, teatri, cinema e auditorium in generale, negozi, ristoranti e palestre, ecc.. Ha ristretto l'accesso anche ai luoghi pubblici all'aperto, quali stadi, strade e piazze, ecc., imponendo vincoli stringenti agli spostamenti di beni e persone e apriando anche all'ipotesi della loro tracciabilità. Quando possibile, le interazioni fisiche, sia professionali che personali, sono state sostituite da quelle virtuali, da cui il massimo ricorso a piattaforme e canali digitali (*low touch economy*). Questo non ha comunque impedito il collasso della produzione da un lato, e della domanda, dall'altro, anche a causa di una crescente disoccupazione e stato d'incertezza. In tempi di crisi, le persone tendono a regredire di uno o due livelli nella gerarchia della piramide dei bisogni umani di Maslow, riadattata con il *wi-fi* come primo tra i bisogni di base. Tutto ciò sta innescando **una profonda recessione economica, che mette in pericolo le imprese più piccole e fragili, meno digitali** e operanti nei settori turismo, ristorazione, eventi, *retail*, abbigliamento, sport, cultura, tempo libero, vivaismo, cura della persona, trasporti, carburanti e *automotive*; **crea, invece, opportunità a quelle più grandi ma agili, più digitali** e operanti nei settori della sanità e sanificazione, telecomunicazioni, *home delivery* e alimentare.

Ciò premesso, a livello di singoli *building block* emergono i seguenti paradossi:

Società

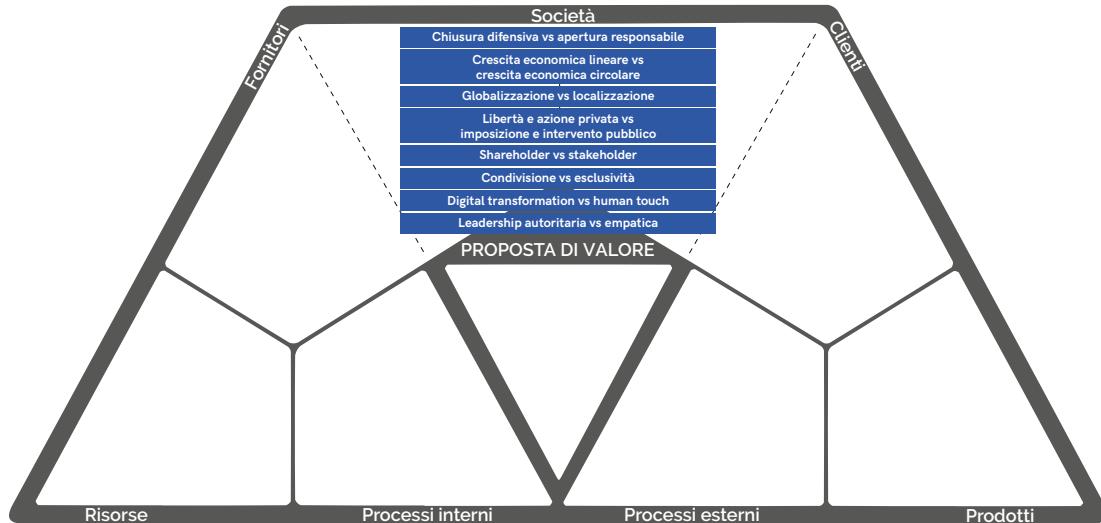
La paura del contagio da Covid-19 ha causato la chiusura dei confini nazionali, regionali e comunali, di molte fabbriche e uffici e di quasi tutti i luoghi pubblici al coperto, quali scuole, università, teatri, cinema e auditorium in generale, negozi, ristoranti e palestre, ecc., ma anche all'aperto, quali stadi, strade e piazze, ecc.:

« In tempi di crisi, le persone tendono a regredire di uno o due livelli nella gerarchia della piramide dei bisogni umani di Maslow, riadattata con il wi-fi come primo tra i bisogni di base.»

10.

chiusura difensiva vs apertura responsabile

La reazione delle persone e delle imprese alla chiusura forzata che hanno subito sarà di **maggiorie chiusura, apertura o si creeranno nuove interfacce fisiche e digitali, organizzative e sociali** che porteranno a superare tale dicotomia? La pandemia ha anche generato fenomeni di apertura sul fronte, *in primis*, della ricerca e innovazione. Le multinazionali farmaceutiche hanno aperto molti brevetti per accelerare lo sviluppo di un vaccino contro il virus Covid-19. IBM ha messo a disposizione Summit, il supercomputer più potente al mondo, per la ricerca di cure e vaccini e l'Europa ha costituito il consorzio Exscalate4CoV. **Molte imprese, per opportunismo ma anche per solidarietà, hanno 'aperto' le fabbriche** riconvertendo i processi produttivi per far fronte alla mancanza di dispositivi medici. Su tutte, Ferrari ha dedicato parte delle sue linee produttive alla produzione di valvole per respiratori polmonari e raccordi per maschere di protezione, da montare su normali maschere subacquee donate agli ospedali, per pazienti e medici. Microsoft ha ufficializzato, ad aprile 2020, il suo supporto al movimento degli *open data*, mentre l'*open innovation* è alla base dell'*hacking* della maschera Decathlon da parte di alcuni brillanti *makers*. Tongal, un *marketplace* per video creativi, ha aumentato di 5 volte, a marzo rispetto a febbraio, il numero di nuove registrazioni e del 150% il volume di attività. Simili incrementi sono stati registrati anche da Topcoder, che offre talenti *tech on-demand*. **L'innovazione aperta potrebbe diventare la modalità prevalente per sviluppare nuovi prodotti, processi e modelli di business**, ma il distanziamento sociale potrebbe accrescere anche quello culturale, implicito nell'innovazione chiusa. Forse, si diffonderanno con maggiore



In alto:
Business Model Canvas
focus sulla Società

successo gli *open business model*. Molte imprese operanti nei settori del digitale e dell'editoria hanno reso accessibili gratuitamente i loro contenuti proprio nel momento in cui sono diventate servizi quasi essenziali, e questa scelta strategica **potrebbe incrementare la loro base di clienti**.

Keywords: apertura, chiusura, open data, open innovation, open business model

La paura del contagio da Covid-19 ha causato drastici cambiamenti nel modo di produrre e consumare, tanto da innescare una profonda recessione economica ma, nel contempo, da ridurre in modo visibile l'inquinamento ambientale:

11.

crescita economica lineare vs crescita economica circolare

L'accelerazione nella trasformazione degli ecosistemi naturali e, più in generale, quella del degrado ambientale porta ad aumentare le

zoonosi e, quindi, le probabilità future di crisi pandemiche. La recessione economica, che seguirà l'attuale crisi sanitaria, farà rallentare o accelerare la pressione sul perseguitamento dei *Sustainable Development Goals* delle Nazioni Unite? Il 2020 sarà quasi sicuramente l'anno più caldo di sempre. Ciò nonostante, per il governo cecoslovacco l'UE deve focalizzarsi sulla crisi pandemica, dimenticandosi lo *European Green Deal*, mentre per quello polacco occorre ritardare l'obiettivo di azzerare l'emissione di gas serra entro il 2050. Viceversa, altri governi, partendo da quello tedesco, insistono su come i *recovery program* debbano favorire la transizione alla neutralità climatica. Il crollo del prezzo del petrolio, causato dall'arresto della produzione e dei trasporti a livello mondiale, potrebbe ritardare la decarbonizzazione dell'economia o, al contrario, provocare l'uscita dal mercato dei produttori di petrolio marginali (quelli in perdita con le attuali quotazioni) a favore delle fonti di energia rinnovabili (le uniche oggi in crescita a livello di consumi per la priorità nel dispacciamento e per i prezzi decrescenti). L'**impatto positivo** che il *lockdown* ha avuto sui livelli di inquinamento, nonché la **presa di**

coscienza che le morti premature causate dalla Co2 sono di gran lunga superiori rispetto a quelle causate dal Covid-19, potrebbe portare più persone ad adottare **stili di vita sostenibili**. Per certo, il repentino cambiamento dei modelli di produzione e consumo, imposti dall'apparizione del Covid-19, testimoniano come le persone possano sopportare sacrifici anche molto importanti, quali la privazione della libertà di movimento, se hanno chiara l'importanza della posta in gioco. Alla fine, quindi, la crisi sanitaria in corso forse spronerà ad adottare dei modelli di crescita economica e, quindi, di *business* circolari. **O, forse, la ripresa economica a tutti i costi riporterà ai tradizionali modelli lineari, anche se insostenibili.**

Keywords: crescita economica lineare, crescita economica circolare, recovery program, neutralità climatica, sostenibili/insostenibili

La paura del contagio da Covid-19 ha causato la chiusura dei confini nazionali:

12.

globalizzazione vs localizzazione

Per contrastare la rapida diffusione del Covid-19, gli Stati hanno chiuso i confini nazionali e bloccato i voli internazionali, negando, in alcuni casi, persino il rimpatrio ai connazionali. Tutto ciò preannuncia la fine della globalizzazione oppure solo una sua ristrutturazione, magari in ottica più solidale e, comunque, così come è avvenuto dopo l'attentato del 9/11, con maggiori controlli, nel caso di una pandemia di tipo sanitario, alle frontiere? La **fine della globalizzazione** è avvalorata dal fatto che: 1. prima della pandemia, **sentimenti nazionalisti autoritari** erano già presenti in diversi Stati europei e statunitensi ed era in corso un'aspra battaglia commerciale e culturale tra gli USA e la Cina, i principali motori della globalizzazione; 2. durante la pandemia, gli stessi Stati si sono e concentrati ad accaparrarsi, anche sottraendoseli a vicenda, i dispositivi medici necessari a fronteggiarla; 3. dopo la pandemia, gli Stati più solidi non sembrano voler supportare quelli più colpiti dalla recessione, ed emblematico è il contrasto tra gli Stati del nord e del sud Europa. **Contro la fine della globalizzazione** gioca,

viceversa, il fatto che: 1. le relazioni tra familiari, amici, colleghi, ecc., pur se essi abitano all'altro capo del mondo, non possono essere facilmente recise; 2. l'attuale crisi sanitaria ha ulteriormente dimostrato come le sfide globali possano essere vinte solo attraverso la **cooperazione** di tutti gli Stati, garantita da organizzazioni quali l'ONU o l'OMS; 3. i diversi Paesi necessitano di materie prime, manodopera a basso costo, competenze professionali, risorse finanziarie, ecc., che non possiedono oppure di semilavorati o prodotti finiti, che non sono in grado di realizzare. Alla fine, l'internazionalizzazione potrebbe rimanere una strategia fondamentale per le imprese, e per quelle italiane in particolare, ma potrebbe anche manifestarsi la necessità di disegnare dei *local business model*.

Keywords: globalizzazione, localizzazione, ristrutturazione, USA, Cina, nord, sud, cooperazione, internazionalizzazione

Il Covid-19 ha portato al collasso la produzione da un lato e la domanda dall'altro, anche a causa di una crescente disoccupazione e stato d'incertezza, innescando una profonda recessione economica che mette in pericolo le imprese più fragili, meno digitali e operanti in molti settori del *Made in Italy*:

13.

libertà e azione privata vs imposizione e intervento pubblico

L'intervento statale per evitare i fallimenti di molte imprese private e, addirittura, di interi settori industriali, quali il turismo, si è reso necessario in quanto esse sono state chiamate a evitare il fallimento del settore pubblico nel contenimento della pandemia, sia riconvertendo sia fermando la loro produzione. L'Europa e, quindi, l'Italia saranno in grado di mettere in campo risorse economiche comparabili a quelle stanziate dagli USA o dalla Cina? In questo caso, si accentuerà così tanto l'intervento pubblico nell'economia del Paese fino a ridiventare dominante oppure l'azione privata continuerà a essere prevalente? Si potrebbe arrivare alla **nazionalizzazione** delle imprese più grandi o, comunque, alla trasformazione dei finanziamenti con garanzie pubbliche (ex Decreto Liquidità,

artt. 1 e 13) in **strumenti finanziari partecipativi** da cedere a una o più società veicolo pubbliche (magari una per ogni filiera produttiva) sotto l'egida della Cassa Depositi e Prestiti. Per contro, la necessità di **presidiare i settori strategici** (es.: sanitario e telecomunicazioni) richiederà un'azione imprenditoriale pubblica, ma anche privata. Le imprese e i governi, ritenuti, rispettivamente, più competenti e più affidabili, forse abbraceranno un nuovo spirito di collaborazione per perseguire il bene comune. Si potrebbe rivedere il **contratto sociale** tra stato centrale, imprese e singoli cittadini, sia imprenditori che lavoratori. L'intervento pubblico potrebbe limitarsi ad affrontare le crisi aziendali contingenti oppure tentare di supportare un cambio di paradigma strutturale, spingendo le imprese ad adottare modelli di produzione e di **business circolari**. Per avere successo a livello collettivo, sarà importante avere **governi più resistenti e imprese guidate dalla missione**. Si sta creando una situazione in cui l'azione imprenditoriale è sempre più dipendente dalle normative, da cui la necessità, per molte imprese, di ricostruire un nuovo rapporto con gli Enti istituzionali. Forse si apriranno delle opportunità per sviluppare dei **public business model**.

Keywords: privat[o], pubblico, settori strategici, bene comune, public business model

14.

shareholder vs stakeholder

Aumenterà la partecipazione dei cittadini e delle imprese nel perseguitamento del bene comune oppure ritornerà a prevalere l'individualismo utile a salvaguardare o migliorare stili di vita e fatturati nel breve termine, messi in discussione dall'avvento della crisi? Soprattutto nei Paesi occidentali, la lotta alla pandemia è stata descritta come uno sforzo collettivo, la cui leva non poggia sulla coercizione ma sul senso di responsabilità che i singoli devono avere verso la comunità e, in particolare, verso i suoi membri più a rischio. Questa è stata un'ulteriore testimonianza della necessità di **coinvolgere le comunità per vincere sfide globali**, da cui, coerentemente, il piano di cooperazione globale

« Le decisioni prese in un contesto di crisi impattano in modo quasi indelebile sull'immagine e, quindi, sull'identità aziendale. »

"World against Covid-19", annunciato a maggio dalla Commissione UE, con i Governi italiano, francese tedesco e norvegese e con il Consiglio europeo. A esempi di imprese che hanno messo da parte i loro interessi economici per supportare il perseguitamento di quelli comuni, attraverso donazioni agli ospedali, riconversioni per produrre termoventilatori, ecc., si contrappongono esempi contrari, quali ritardi nei pagamenti dei fornitori, lucro su alcuni beni quali le mascherine o i tamponi, ecc.. Passata l'emergenza sanitaria, le imprese saranno più preoccupate a proteggere il loro *business* per massimizzare la **soddisfazione dei loro shareholder** o a contribuire a soddisfare i **bisogni dei loro stakeholder**, mai così gravi. Le decisioni prese in un contesto di crisi impattano in modo quasi indelebile sull'immagine e, quindi, sull'identità aziendale. Proprio prima della crisi, erano evidenti i tentativi e gli sforzi fatti dalle imprese più illuminate per assumere una missione che avesse un impatto positivo sulla società e sull'ambiente. Gli *stakeholder* apprezzaranno, forse, il contributo dato dalle imprese alla soluzione di questa crisi, invogliandole a darne uno ancora maggiore per evitare crisi peggiori in futuro, ma è anche possibile che essi continuino a premiare quelle che risponderanno meglio al soddisfacimento di bisogni individualistici.

Keywords: shareholder, stakeholder, bene comune, individualismo, missione, immagine

La paura del contagio da Covid-19 ha causato drastici cambiamenti nel modo di produrre e consumare, partendo dalla reticenza a toccare superfici contaminate o ad avvicinarsi a persone potenzialmente infette:

15.

condivisione vs esclusività

La **sharing economy (coworking, cohousing, carsharing, ecc.)** subirà una battuta d'arresto o i vantaggi economici, sociali ed ambientali della condivisione, oggi ancora più rilevanti a causa della crisi sanitaria ed economica, supereranno la paura del contagio? L'accelerazione nell'uso degli strumenti digitali potrebbe favorire il ricorso a piattaforme di condivisione, quali Airbnb, Bla Bla Car, Uber, ecc.. In merito all'abitare, è vero che la vacanza in una casa indipendente riduce notevolmente i contatti con altre persone, rispetto a un albergo che presenta sale comuni, ma è altrettanto vero che la sua sanificazione, dopo la permanenza degli ospiti, è meno controllabile e lasciata alla responsabilità del proprietario. Airbnb ha subito un crollo quasi totale delle prenotazioni, portando il suo Ceo, Brian Chesky, ad annunciare un cambio di modello di *business* che sarà focalizzato su affitti più lunghi. Potrebbero tornare a essere utilizzati solo spazi di proprietà o, comunque, a uso esclusivo per periodi di tempo protracti, ma potrebbero anche nascere spazi in condivisione, appositamente disegnati per garantire il distanziamento sociale e soggetti a ferree regole di sanificazione. Il tema si pone anche per i trasporti, sia che si tratti di mezzi di proprietà messi a disposizione tramite piattaforme digitali (Bla Bla Car, Uber, ecc.) sia che si tratti di mezzi pubblici (autobus, metro, bike sharing, ecc). La bicicletta o i monopattini elettrici in condivisione, dotati, però, di pellicole auto-disinfettanti, sottocaschi monouso e gel igienizzanti per mani, potrebbero sostituire i tradizionali mezzi pubblici, ma potrebbe anche proseguire l'impennata, verificatasi durante la pandemia, di acquisto di biciclette, anche grazie agli incentivi statali. **L'esclusività sembra così prevalere quando è in gioco la fisicità delle cose**, ma non sappiamo se succederà anche nelle relazioni, dove, forse, si condivideranno gli abbracci solo con chi ritengiamo una nostra esclusiva (parenti e amici stretti). **Il condiviso continua, naturalmente, a vincere nella digitalità** delle cose; un esempio su tutti è il boom del ricorso al *cloud*.

Keywords: *condivisione, esclusività, sharing economy, fisicità, digitalità*

16.

digital transformation vs human touch

L'evidenza che il Covid-19 ha danneggiato di più i governi, le imprese e gli individui più 'analogici' porterà ad accelerare la *digital transformation*, guidata dagli algo-ritmi, così da arrivare a una *Society 5.0*, oppure si terranno in considerazione anche i bio-ritmi? La spesa senza contanti, stante le enormi quantità di batteri presenti sulle banconote, potrebbe diventare la norma, accelerando le *crypto-currency*. Forse si ricorrerà alla *blockchain* anche per svolgere elezioni politiche non in presenza. La SARS, pur più limitata nel tempo e nello spazio, ha provocato nel 2003 una significativa **accelerazione nell'adozione dell'e-commerce e, più in generale, del digital business model**. Un effetto simile, ma potenzialmente più profondo, potrebbe ripetersi oggi, anche per l'introduzione del tracciamento obbligatorio delle persone da parte di alcuni Paesi. Il diritto alla *privacy* potrebbe prevalere su quello alla sicurezza, ma il controllo centralizzato, potenzialmente di tutte le attività umane, potrebbe essere adottato anche da altri Paesi, generando una enorme mole di dati. Si affermeranno per certo le *app* che permettono di consultare un medico di base *online* reale o, addirittura, virtuale. Ma va stabilito **cosa dovrà comunque essere garantito offline** a chi non avrà la possibilità di accedervi (anziani analogici, poveri privi di *smart device*). Aumenterà, forse, lo studio dell'**algorietica, consci della necessità di avere una trasformazione digitale human-centered**. Oppure **l'intelligenza artificiale sarà affiancata dalla human ingenuity**, riconoscendo che l'esperienza umana è il vero capitale dell'impresa. Per certo, i *big* e, forse, *open data* generati da questa trasformazione abiliteranno lo **sviluppo di molti algorithmic business model**, anche se l'avvento del Covid-19 ha 'confuso' gli algoritmi usati da Walmart per governare la *supply chain*, mettendone in discussione l'intelligenza. Questo porterebbe a riscoprire lo *human touch* fondato sull'intelligenza relazionale, sull'empatia, sul sapere contestuale,

su quell'insieme di conoscenze non codificate che maturano a livello delle diverse imprese e del loro tessuto di relazioni locali.

Keywords: *digital transformation, human touch, digital business model, algoretica, human-centered, human ingenuity, business model algoritmici*

17.

leadership autoritaria vs empatica

Resisterà il mito della necessità, in tempi di crisi, di una *leadership machista*, dell'uomo solo al comando ben impersonato da Trump e Johnson, oppure la migliore capacità di gestire l'emergenza in corso nei sette Paesi guidati da donne, partendo dalla Germania di Frau Merkel, porterà a promuovere una *leadership* più partecipativa, rassicurante ed empatica? Se negare, minimizzare, rimandare le decisioni fino all'ultimo appare tipico dei maschi *alpha*, quelle soprannominate come le 'magnifiche sette' sembrano aver risposto alla crisi da Covid-19 con maggiore: 1. **risolutezza**, imponendo subito il *lockdown*, per allentarlo poi (in Nuova Zelanda, dopo solo 2 settimane); 2. **capacità** di sfruttare i *social media* per convincere i cittadini a rimanere a casa e le nuove tecnologie per istituire da subito il tracciamento delle persone (ciò ha evitato, in Islanda, la chiusura delle scuole); 3. **comprendizione** ed empatia, organizzando, ad esempio, conferenze stampa dedicate ai più piccoli per spiegare loro che non c'era nulla di male ad avere paura. Alla luce di queste evidenze, le imprese potrebbero aumentare la presenza femminile empatica nei loro CdA. Tuttavia, potrebbe pesare di più l'infelice e autoritaria "We are not here to close spreads" della presidente della BCE, Christine Lagarde, che ha fatto diminuire del 17%, in un solo giorno, il FTSE MIB, forse causando la perdita maggiore di tutti i tempi della Borsa Italiana. Forse, è più opportuno contrapporre non tanto il sesso, quanto **lo stile di leadership di chi è chiamato a governare le istituzioni pubbliche e private**, evitando, innanzitutto, di ricorrere alla metafora della guerra per descrivere l'attuale emergenza. Questa giustifica il ricorso agli uomini forti, alla polizia, all'esercito, seppure chi contrasta

« Oggi sembrano mancare, a tutti i livelli, leader visionari. »

il virus siano medici e infermieri preparati a salvare e non a spezzare vite. Oggi sembrano mancare, a tutti i livelli, *leader* visionari, capaci di coinvolgere le persone, cittadini o dipendenti, nel perseguire una sfida epocale che, rendendole fiere di partecipare a questa 'impresa', farà loro profondere ogni sforzo possibile per trasformarla in realtà.

Keywords: *leadership, risolutezza, capacità, comprensione, coinvolgere*

Fornitori

La chiusura di molte fabbriche e uffici ha avuto come effetto quello di interrompere la produzione di molte imprese cinesi, causando l'interruzione della fornitura da parte dei *supplier* globali:

18.

supply chain corta vs supply chain lunga

Si continuerà, al fine di spuntare il miglior prezzo possibile, a rifornirsi su mercati di approvvigionamento globali, correndo il rischio, però, di subire un'interruzione della fornitura per motivi sanitari o politici, oppure sarà meglio ritornare a una *supply chain* locale, contribuendo, così, a supportare anche la ripresa economica del Paese? La pandemia ha messo in luce la rischiosa dipendenza del mondo dai nodi, vulnerabili, delle *supply chain* globali, a partire da quelli cinesi. Ad esempio, la Cina rappresenta oltre il 50% della produzione mondiale di monitor per televisori e computer, e nella sola Wuhan hanno sede cinque fabbriche che producono schermi LCD e OLED. Anche il settore del mobile e arredo è particolarmente dipendente dalle forniture cinesi, così come i macchinari elettrici, per le confezioni e la conceria, gli impianti di riscaldamento e raffreddamento. Tutti questi settori dipendono dalla produzione

cinese per oltre il 20% a livello mondiale, con picchi superiori al 50%, anche se le importazioni italiane dalla Cina pesano solo il 7,2%. I criteri per scegliere i fornitori sono molteplici, ma, d'ora in poi, peserà molto di più il **rischio di affidarsi a catene di fornitura localizzate fuori dai confini nazionali** e, soprattutto, in Cina, in quanto maggiormente esposte a blocchi in caso di nuove pandemie. A ciò si aggiunge la considerazione sulla scarsa trasparenza che spesso contraddistingue Paesi come la Cina, la cui opacità informativa e la tendenza a tenere nascosti certi fenomeni potrebbe nuovamente creare i presupposti per crisi improvvise e difficilmente gestibili con il dovuto anticipo.

Keywords: *supply chain, ripresa economica, dipendenza*

19.

supply chain concentrata vs supply chain diffusa

Soprattutto le piccole e medie imprese continueranno a ricorrere a una *supply chain* concentrata su pochi punti di approvvigionamento localizzati su una o poche aree geografiche (strategia adottata dagli animali dove ogni loro organo vitale ha una specifica funzione), per minimizzare i costi di gestione dei magazzini e quelli logistici ed aumentare la velocità di esecuzione, oppure la diffonderanno su molti punti di approvvigionamento dislocati su molte aree geografiche in diversi continenti (strategia adottata dai vegetali che sentono, respirano e ragionano con tutto il corpo), ai fini della **diversificazione** e, quindi, della **riduzione dei rischi Paese**? Di conseguenza, potrebbe tornare di attualità il **distretto territoriale, caratterizzato da concentrazione e prossimità geografica**, ma esso potrebbe evolvere nel concetto di **distretto diffuso, caratterizzato, viceversa, da dispersione e lontananza geografica**. Ogni pandemia origina da un luogo specifico e ha, dunque, una fase di sviluppo che è, *in primis*, regionale/nazionale, cui si aggiunge il fatto che l'esperienza Covid-19 aumenterà di molto la vigilanza globale e le risposte di isolamento dei focolai. Questi aspetti potrebbero spingere le imprese a diversificare i Paesi di approvvigionamento per evitare gli effetti di

lockdown locali. Una *supply chain* dispersa permette, teoricamente, anche di migliorare il rapporto 'prezzo di acquisto/qualità dei beni' e di accedere alle ultime tecnologie e a nuovi mercati. La sua eventuale creazione imporrà d'identificare i potenziali *cluster* geografici e industriali, intercambiabili per tipologia di fornitura e inversamente correlati per tipologie di rischi, valutarne le capacità produttive e la loro sostituibilità, approntare strumenti e procedure per analizzare in tempo reale la situazione globale e l'operatività locale.

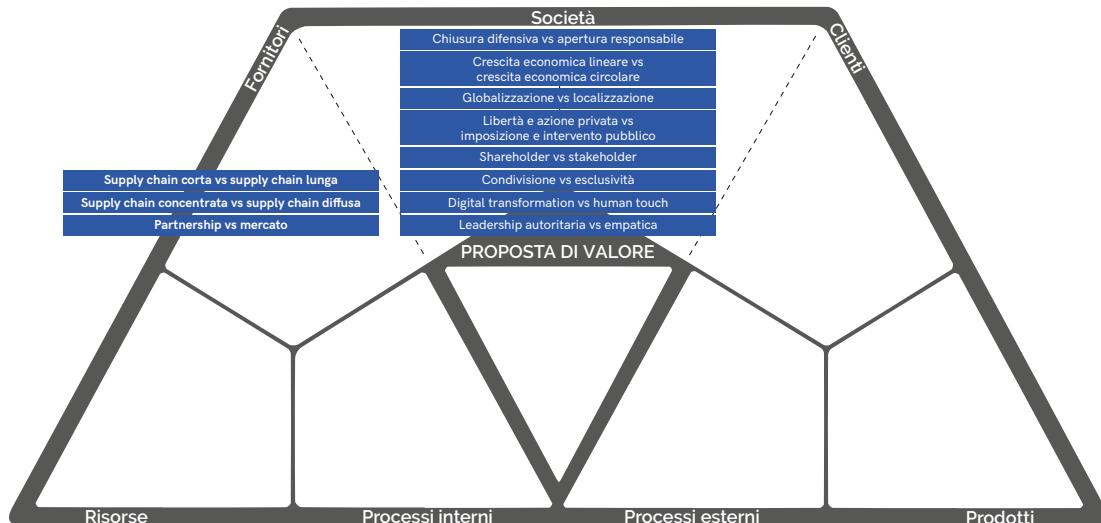
Keywords: *supply chain, diversificazione, rischi Paese, distretto territoriale, distretto diffuso, cluster [geografici e industriali]*

La chiusura di molte fabbriche e uffici ha avuto come effetto quello di interrompere la produzione anche di molte imprese occidentali, causando, lato fornitori, la sospensione o la cancellazione di molti ordini:

20.

partnership vs mercato

Si rafforzeranno le *partnership* con i fornitori tradizionali, per garantire la continuità dei loro *business* e, quindi, dell'intera filiera, oppure si coglierà l'opportunità di ricorrere a nuovi fornitori, disponibili a offrire migliori condizioni per far fronte alla cancellazione di molti ordini e, probabilmente, al fallimento di molti clienti? Gli interessi della singola impresa possono confliggere, nel breve termine, con quelli degli altri componenti della *supply chain*. Ciò nonostante, **il perseguimento di interessi egoistici rende più resistente, nel medio-lungo termine, tutta la catena**, la cui forza è data, infatti, dall'anello più debole nel caso in cui la catena sia messa in tensione. Questo dovrebbe portare le imprese a investire sui loro **fornitori strategici attraverso la creazione di partnership** e l'assunzione di partecipazioni, a eliminare le relazioni obbligate dalla mancanza di alternative e a introdurre il concetto di '**solidarietà di filiera**'. Sono immaginabili dei contratti di filiera fondati su rigidi disciplinari di produzione per assicurare non tanto la qualità del prodotto, lato cliente, e ridurre l'incertezza del prezzo, lato fornitore, quanto per garantire la salubrità nei processi



In alto:
Business Model Canvas
focus sui Fornitori

di produzione e per **ridurre l'incertezza della fornitura**, lato cliente e fornitore. È più efficace affrontare la crisi attraverso un'azione collettiva, promuovendo il contemperamento degli interessi dei diversi attori, piuttosto che attraverso un'azione individuale. O forse no.

Keywords: *partnership, interessi, solidarietà di filiera*

Risorse

La chiusura di molte fabbriche e uffici ha avuto come effetto quello di interrompere la produzione anche di molte imprese occidentali producendo, lato clienti, l'interruzione della fornitura anche da parte dei *supplier* locali:

21.

just in time vs scorte di sicurezza

Si continuerà a ricorrere a modalità di **approvvigionamento just in time**, anche perché

sono l'*incipit* di filosofie di produzione che mirano a ottimizzare l'intero processo di produzione e non solo la fase di *procurement*, oppure, per evitare future di rotture di magazzino, si accetterà di investire maggiori quantità di risorse finanziarie nelle scorte di magazzino? Il Covid-19 ha causato una rottura veloce, persistente, globale e imprevista delle *supply chain*: una pandemia non era, infatti, tra le ipotesi considerate, fosse anche solo per valutare le migliori soluzioni da adottare in questo scenario. Al massimo, si ipotizzavano rotture lente, temporanee e localizzate come, ad esempio, quelle avvenute nella primavera e autunno del 2011 a causa, rispettivamente, del terremoto in Giappone e delle alluvioni in Thailandia, che portarono alla chiusura di diversi impianti produttivi nei settori *automotive* ed *electronics*. Andranno, quindi, rivisti i nuovi tempi e, di conseguenza, i **nuovi livelli di scorte di sicurezza**, affiancando alla logica del *just in time* quella del ***just in case***, non sapendo se e in che altre forme un blocco della fornitura di tale portata potrebbe ripresentarsi in futuro. Pressati, poi, dal tema della **sostenibilità**, forse nasceranno nuove modalità di approvvigionamento, quali un *just in*

time con nuovi tempi, allungati e circolari, che potrebbero rendere necessario dare un nuovo nome al *just in time*, per esempio chiamandolo **circular in time**.

Keywords: *just in time, scorte, approvvigionamento, just in case, circular in time*

La chiusura di molte fabbriche e uffici ha avuto come effetto quello di sostituire, quando possibile, le interazioni professionali fisiche con quelle virtuali, da cui il massimo ricorso a piattaforme e canali digitali:

22.

risorse umane vs cyber-physical systems

L'accelerazione impressa al processo di trasformazione digitale sancirà in modo definitivo il minor valore delle risorse umane rispetto a quelle digitali oppure la *human ingenuity* continuerà ad avere un ruolo importante? La **quarta rivoluzione industriale** in corso porta a ottimizzare l'impiego delle risorse materiali, ma in parte anche quelle umane, partendo da un miglior sfruttamento di quelle digitali attraverso la realizzazione di ***cyber-physical systems (CPS)***. Gli ultimi sono macchinari e impianti costituiti da una componente fisica e da una virtuale. La **componente fisica** è costituita da un dispositivo materiale dotato di sensori, trasmettitori/ricevitori, memorie, elaboratori e attuatori, che permette al CPS di percepire il 'mondo reale' nel quale si muove e d'interagire e controllare o essere controllato, sia fisicamente che virtualmente, da altri dispositivi materiali, anche mobili, per facilitare la **supervisione di un operatore umano**. La **componente virtuale** è costituita, invece, da un ***digital twin***, ossia una copia digitale del dispositivo materiale che ne simula il funzionamento in fase di progettazione e utilizzo. In questo contesto, ci si domanda quale sia il ruolo della componente umana. L'Industria 4.0, finora perseguita per migliorare la produttività, potrebbe diventare fondamentale anche per salvaguardare la salute dei dipendenti, permettendo un maggiore distanziamento sociale. In definitiva, ci si domanda se l'intelligenza umana sarà o meno progressivamente sostituita da quella artificiale.

« [...] l'intelligenza umana sarà o meno progressivamente sostituita da quella artificiale.»

Keywords: *risorse umane, cyber-physical systems, digital twin*

23.

operai interinali vs tecnologi informatici

L'affermazione dei *cyber-physical systems* sarà tale per cui gli unici profili professionali richiesti saranno quelli dei tecnologi digitali, oppure sarà ancora conveniente sviluppare alcune operazioni manualmente ricorrendo, per quanto possibile, a operai interinali per garantirsi minori costi e maggiore flessibilità? Il WEF stima che i profili professionali più richiesti in futuro saranno, nell'ordine: ***data analysts and scientists, AI and machine learning specialists, big data specialists, operations managers, digital transformation specialists***. La definitiva affermazione dei *cyber-physical systems* potrebbe richiedere, tuttavia, ancora molto tempo, sia per infattibilità tecnologica sia, soprattutto, per insostenibilità economica. Per i lavori che saranno ancora svolti manualmente, le imprese potrebbero assumere, comunque, **personale sempre più specializzato** oppure, grazie alla **progressiva automazione dei sistemi produttivi**, potrebbero non avere più bisogno di risorse umane con particolari competenze, da cui il maggiore ricorso a lavoratori interinali, la cui offerta probabilmente aumenterà a causa dei fallimenti di molte imprese. Si stima che quasi il 26% dell'occupazione totale in Europa (circa 60 milioni di persone) sia a rischio di vedere ridotto l'orario di impegno o il salario o, addirittura, di espulsione dal mercato del lavoro. Così come esistono le *app* che permettono a chiunque di diventare immediatamente un abile elettricista, si creeranno *app* che permettono a chiunque di diventare immediatamente un abile controllore di linea, integratore di sistemi, ecc..

Keywords: *operai interinali, tecnologi informatici, così, flessibilità, automazione*

24.

uffici individuali vs infrastrutture informatiche

Ci sarà una **revisione dell'architettura degli spazi destinati al lavoro** - abolizione dell'*open space* a favore dei *cubicles*, che permettono anche un po' di *privacy* e di personalizzazione, data la possibilità di attaccare alle pareti del cubetto le foto di famiglia, ecc.; creazione di stanze per la decontaminazione; installazione di apparecchiature per la termo-rilevazione; ricircolo dell'aria, ecc. -, oppure si investirà sul potenziamento delle infrastrutture (non solo) informatiche, per **permettere a più persone possibili il remote working?** Il Covid-19 ha portato a problematizzare l'elevata densità del lavoro, ossia il numero di lavoratori e di infrastrutture aziendali concentrate in un dato spazio. Pre Covid-19, più un'impresa cresceva in termini di dipendenti, più i suoi uffici si 'densificano', sfruttando anche soluzioni *open space*. Post Covid-19, le imprese dovranno o aumentare e ripensare lo spazio aziendale dedicato a ogni singolo lavoratore o, se possibile, attrezzare a ufficio una parte della sua abitazione, distribuendo in molti luoghi quelle infrastrutture, non solo informatiche, oggi concentrate nelle sedi aziendali. Dovranno mettere a disposizione dei propri dipendenti scrivanie e sedie, pc e schermi aziendali per anticipare problemi connessi agli infortuni sul lavoro e alle malattie professionali. Per certo, la pratica del *remote working* porta a moltiplicare la **possibilità di cyber attack**, i cui rischi possono essere ridotti solo aumentando la sicurezza delle infrastrutture informatiche centrali e delle applicazioni e *device* locali utilizzati dai tele-lavoratori. In ogni caso, occorrerà sviluppare piani di continuità in caso di un *cyber attack*, preparando anche i dipendenti a riconoscerlo e a fronteggiarlo.

Keywords: *uffici, open space, infrastrutture informatiche, attrezzare, remote working, cyber attack, sicurezza*

I vincoli, stringenti, agli spostamenti personali hanno avuto come effetto quello di ridurre i mezzi di trasporto pubblico urbani - autobus e metropolitane - ed extraurbani - pullman,

navi e aerei - da cui la difficoltà, da parte dei dipendenti, di raggiungere le sedi di lavoro aperte:

25.

personale locale vs talenti worldwide

Si ricorrerà all'assunzione di personale solo locale o che, comunque, accetti di risiedere nelle vicinanze della sede di lavoro, oppure si procederà ad assumere il talento migliore, indipendentemente da dove vuole risiedere, ricorrendo al *remote working*? Pre Covid-19, la localizzazione della sede aziendale in una grande città, meglio se in una metropoli mondiale, era un fattore dirimente per attrarre i migliori talenti, anche per la possibilità di raggiungere agevolmente il posto di lavoro in treno o in metropolitana. Questo potrebbe non essere più vero se **le imprese sposteranno le loro sedi** aziendali in campagna, contesto più accessibile economicamente e più salubre, per invogliare i dipendenti a risiedere nelle sue vicinanze. Sedi aziendali bucoliche permettono anche di garantire **postazioni lavorative più distanziate** tra loro e sono, in ogni caso, più facilmente raggiungibili con **mezzi di trasporto** propri. Forse, sarà, invece, risolto il problema dello spazio e del trasporto 'sicuri' attraverso il ricorso al *remote working*. In quest'ultima ipotesi, cambierà anche la **contrattazione di secondo livello**, garantendo ai dipendenti scrivanie e sedie ergonomiche da tenere a casa al posto del pagamento degli abbonamenti del treno o della concessione dell'auto aziendale. Quest'ultima, tuttavia, anche sfruttando la caduta libera del prezzo del petrolio, potrebbe diventare un *benefit* riconosciuto a tutti per evitare il ricorso ai mezzi di trasporto pubblici.

Keywords: *personale locale, talento, remote working, sede aziendale, spazio, trasporto*

Il collasso della produzione da un lato, e della domanda dall'altro, anche a causa di una crescente disoccupazione e stato d'incertezza, sta innescando una profonda recessione economica e, prima ancora, una situazione di disequilibrio finanziario mettendo in pericolo le imprese più fragili:

26.

più cassa e banca vs strumenti di garanzia

Le imprese si manterranno il più possibile liquide oppure ricercheranno strumenti finanziari misti per fronteggiare eventuali crisi di liquidità impreviste? Una **maggior liquidità strutturale** si ottiene riducendo il **capitale circolante netto** - riducendo, cioè, le scorte di sicurezza e/o i tempi di dilazione di pagamento ai clienti e/o aumentando quelli ai fornitori - e/o aumentando livello di **indebitamento**. Se, nella prima ipotesi, l'effetto negativo a livello economico è implicito - minori ricavi di vendite o maggiori costi di acquisto -, nella seconda è esplicito - maggiori oneri finanziari. Alternativamente, le imprese devono approntare tattiche per generare il più velocemente possibile **cash flow** dai propri crediti commerciali (es.: *factoring*) e/o armarsi di **strumenti finanziari ad hoc** (opzioni, *futures*, ma anche *forward* con le partite di credito a reggente, ecc.) o contrarne di già esistenti ma mai esplorati, scontando un maggior costo 'assicurativo' per sterilizzare rischi finora remoti (es.: opzioni di cessione *pro soluto* di crediti commerciali, vincolate a indicatori di crisi finanziaria).

Keywords: *cassa, strumenti di garanzia, liquidità strutturale, cash flow*

Processi interni

La chiusura di molte fabbriche e uffici ha avuto come effetto quello di interrompere la produzione anche di molte sedi produttive delocalizzate in Cina:

27.

offshoring vs reshoring

Si continuerà, al fine di pagare la manodopera il meno possibile, a delocalizzare in Paesi lontani, correndo il rischio, però, di subire un'interruzione della produzione per motivi sanitari o politici, oppure è meglio accelerare processi di rilocazione dei processi manifatturieri, per i quali

« [...] riflettere sui tempi e luoghi della produttività e sulla loro distinzione da quelli della socializzazione.»

è più complesso, tra l'altro, introdurre lo *smart working*, partendo dal settore *automotive*, contribuendo, così, a sostenere anche la ripresa economica del Paese? **Se il reshoring ci permette di essere più compatti, l'offshoring ci permette di avvicinarci al mercato finale.** Processi di *reshoring* erano già in atto prima della crisi sanitaria a causa dell'aumento dei costi di produzione nelle **economie 'emergenti'** (dove l'ex proletariato asiatico o est-europeo ha cominciato a organizzarsi sindacalmente) e dei tempi di consegna. Questo soprattutto nei settori del *Made in Italy, in primis* in quello dell'abbigliamento-moda, per la crescente convinzione che il **radicamento sul territorio** sia fondamentale per realizzare un prodotto di qualità e per la riscoperta della forza del *brand Made in Italy*, specialmente adesso che le norme sulla sicurezza UE impongono l'indicazione dell'origine di tutte le merci e che, in prospettiva, imporranno delle **certificazioni sanitarie**. L'accelerazione dei processi di *reshoring* sarà comunque influenzata dalla risposta che ciascuno Stato darà in termini di rafforzamento, oltre che della domanda interna, delle **filiere industriali nazionali**, compatibilmente con i vincoli tecnologici e di competenze necessarie possedute (in molti casi da ricostruire o rinnovare).

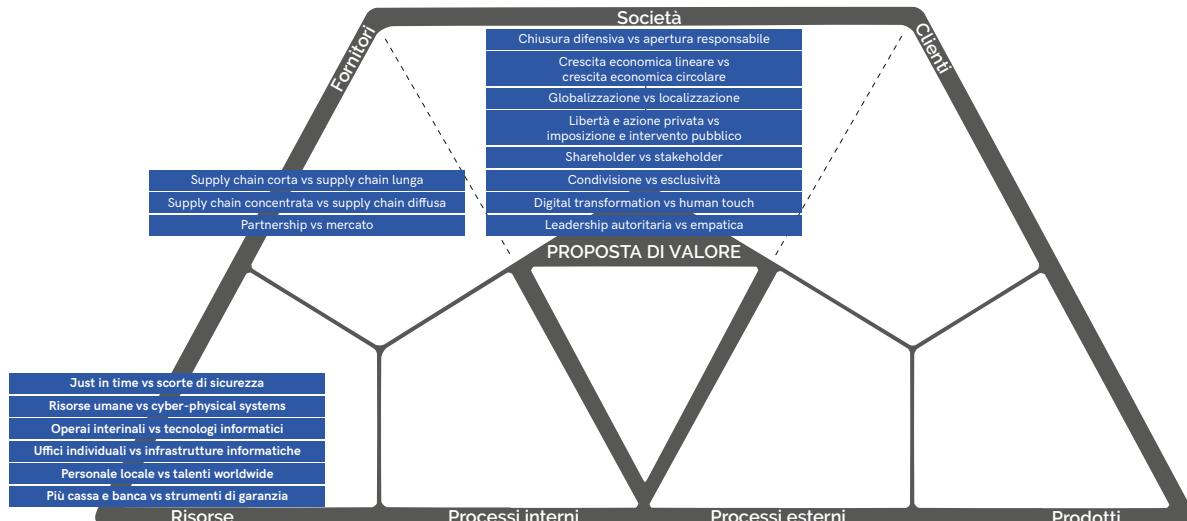
Keywords: *offshoring, reshoring, ripresa, costi di produzione, qualità, origine, norme sulla sicurezza*

La chiusura di molte fabbriche e uffici ha avuto come effetto quello di sostituire, quando possibile, le interazioni professionali fisiche con quelle virtuali, da cui il massimo ricorso a piattaforme e canali digitali:

28.

lavoro in ufficio vs lavoro da casa

Si determinerà la definitiva affermazione del



In alto:
Business Model Canvas
focus sulle Risorse

remote working, facendo diventare la casa anche ufficio, oppure sia i Ceo che i dipendenti ritorneranno a preferire l'ufficio per avere dei *team* di lavoro più coordinati, per aumentare i momenti di confronto o per separare in maniera più decisa l'ambito personale da quello professionale? Le imprese saranno forse disposte a rinunciare ai luoghi fisici, che sono una componente importante dell'immagine che proiettano all'esterno, anche nei confronti dei talenti assunti o da assumere. Il ricorso al *remote working* o, comunque, allo *smart working*, alternando il lavoro in ufficio a quello da casa, impone di riflettere sui tempi e luoghi della produttività e sulla loro distinzione da quelli della socializzazione. Le imprese dovranno trovare una sintesi tra le varie soluzioni per **massimizzare la performance**, partendo dall'analisi delle prestazioni delle connessioni domestiche, dell'organizzazione della logistica per il *delivery*, della rotazione del personale, ecc., facendo sempre attenzione al **benessere dei dipendenti**. Dovranno, ad esempio, riflettere sull'ergonomia anche della scrivania e delle sedute casalinghe e sulle misure per evitare il *work load*. Le riunioni virtuali dovranno essere ripensate,

partendo dal grado di formalità da tenere. Le imprese dovranno adottare tutte le misure possibili per tutelare i lavoratori, incluse barriere fisiche, protezioni per il viso, distanziamento fisico, termo-rilevazioni prima di entrare in azienda, concedendo congedi per malattia in modo più agile. È anche possibile progettare **co-o proworking di quartiere** che rispettino le normative del distanziamento sociale dotati, ma che siano dotati di infrastrutture, *in primis*, informatiche, professionali, così da permettere ai dipendenti di lavorare in sicurezza da casa, senza essere a casa.

Keywords: *remote working*, *casa*, *ergonomia*, *work load*, *operatività*, *infrastrutture*

29.

celle produttive isolate vs sistemi produttivi humanless

Si determinerà la definitiva affermazione della **humanless factory**, caratterizzata da sistemi di produzione completamente automatizzati

e controllabili da remoto, oppure le fabbriche saranno riprogettate in celle di produzione isolate per garantire il necessario distanziamento sociale tra gli operai e la facile sanificazione delle postazioni? Nel primo caso, la risposta alla crisi è dettata da una **strategia di automazione** che mira ad eliminare in modo definitivo qualsiasi impatto del fattore umano nei processi di produzione, o a ridurlo notevolmente ricorrendo alla robotica collaborativa, che assicura il necessario distanziamento sociale, indipendentemente dagli altri fattori che influenzano la robotizzazione delle *operations* (ad esempio, la gamma prodotto, i volumi in gioco, la flessibilità al mix richiesta dal mercato). Nel secondo caso, invece, la risposta è centrata in primo luogo sulla riorganizzazione del sistema produttivo in un insieme di '**sotto-fabbriche focalizzate**', collegate unicamente da **flussi di materiali in una logica cliente-fornitore**. Le sotto-fabbriche sono dedicate totalmente a una parte precisa della produzione complessiva e questo riconduce le unità produttive a dimensioni più facilmente gestibili, nelle quali il livello di automazione dei processi è determinato dalle *performance* richieste in termini di efficienza e flessibilità.

Keywords: *celle produttive isolate, humanless factory, automazione, fattore umano*

La chiusura di molte fabbriche e uffici ha avuto come effetto quello di provare a riconvertire la produzione per rientrare in uno dei codici Ateco delle attività essenziali:

30.

sistemi produttivi orientati alla flessibilità efficiente vs sistemi produttivi orientati alla flessibilità ridondante

La flessibilità operativa di un sistema produttivo, funzionale a realizzare una certa varietà di una specifica famiglia di prodotto (es.: montature per occhiali da vista e da sole), è tradizionalmente vincolata dalla ricerca della massima efficienza nella realizzazione di piccoli lotti. Tale orientamento operativo manterrà la sua validità oppure ci allontaneremo dal paradigma della '**flessibilità efficiente di breve periodo**' per spostarci verso quello della '**flessibilità ridondante di lungo periodo**',

al fine di permettere una rapida capacità di riconversione del sistema produttivo nel caso di una prossima crisi? Ci si orienterà, cioè, verso sistemi produttivi (attualmente) sub-efficienti, ma che contengono ampie dosi di opzionalità e che, quindi, possono essere riconvertiti alla produzione di '**diverse famiglie di prodotto**' (es: montature per occhiali e mascherine per la protezione del viso) in tempi rapidi e a bassi costi. La tecnologia di produzione della manifattura additiva, ad esempio, è oggi, nella maggior parte delle situazioni, una soluzione inefficiente rispetto alle tecnologie di produzione tradizionali dello stampaggio e della lavorazione per sottrazione; al tempo stesso, però, è caratterizzata da un'alta flessibilità strategica in termini di **range di possibili output**.

Keywords: *flessibilità efficiente, flessibilità ridondante, riconversione, opzionalità, flessibilità strategica*

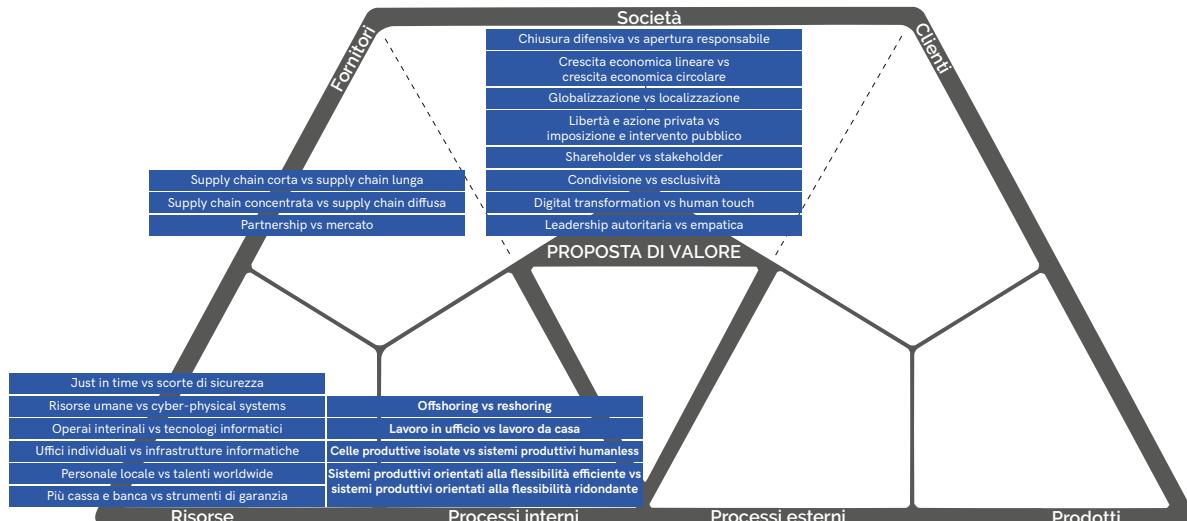
Processi esterni

In tempi di crisi, le persone tendono a regredire di uno o due livelli nella gerarchia della piramide dei bisogni umani di Maslow (riadattata con il wi-fi come primo tra i bisogni di base), da cui la necessità per i *brand* di adattare le loro strategie di comunicazione:

31.

immagine pubblicitaria vs verità rassicurante

Sarà ancora accettata dal cliente una pubblicità evocativa, illusoria, seducente, che punta sulla visibilità e ripetizione del messaggio oppure la ritrovata autorevolezza, riconosciuta alla scienza, aumenterà la richiesta di verità, serietà e autenticità anche alla comunicazione aziendale? I bisogni fisiologici e di sicurezza hanno guadagnato importanza su quelli psicologici dell'appartenenza, autostima e realizzazione, da cui la necessità per i consumatori di sentirsi **rassicurati anche dai brand**. Esempi in tal senso sono la modifica dei propri loghi da parte di McDonald's e Chiquita per incoraggiare il distanziamento sociale. La pubblicità fondata, ad esempio, sul ricorso a



In alto:
Business Model Canvas
focus sui Processi interni

celebrità, tende invece a essere inefficace o, addirittura, controproducente. La quarantena ha, poi, portato le persone a crearsi nuove abitudini che le imprese possono incoraggiare per farli diventare dei nuovi rituali di consumo. Nel fare questo, dovranno comunque **tenere il giusto tono di voce** per rispettare il dolore collettivo. Emblematica è la pubblicità progresso fatta dalla Nike per incoraggiare gli esercizi a casa. Ma, una volta passato il dolore, forse la lealtà e credibilità del *brand* rimarrà l'unica via per conquistare un mercato. Potrebbe, infatti, avverarsi il passaggio definitivo dal **modello mediatico manipolatorio**, che ha plasmato l'attuale il sistema dei consumi, a quello della **sincerità responsabile**, che prevede una comunicazione soffice, morbida, fondata su una rassicurante aura di competenza.

Keywords: *pubblicità, verità, nuovi rituali di consumo, rispettare, responsabile*

La chiusura di quasi tutti i luoghi pubblici al coperto, quali teatri, cinema, auditorium, negozi, ristoranti e palestre, ha avuto come effetto quello di sostituire, quando possibile, le interazioni fisiche, sia professionali che personali, con quelle

virtuali, da cui il massimo ricorso a piattaforme e canali digitali:

32.

eventi offline vs eventi in streaming

Si determinerà la definitiva affermazione degli **eventi promozionali in streaming**, oppure il desiderio delle persone di continuare a fare esperienze fisiche di partecipazione porterà a controllare gli accessi e a rispettare il distanziamento tra le persone nei luoghi pubblici, sottoponendoli a regolare sanificazione? Per il momento, sono state portate *online* le sfilate della London, della Tokyo e della Shanghai Fashion Week. Nell'ultimo caso si sono vendute in *streaming*, tramite la piattaforma Tmall di Alibaba, gli abiti dei 150 *brand* presentati. Le difficoltà del momento attuale sono sfruttate anche dal Gruppo Ermenegildo Zegna, che ha visto, nella necessità di presentare la collezioni in *streaming*, un modo per condividere ciò che il *brand* crea con un **pubblico più ampio, entrando direttamente nelle case** delle persone.

Similmente, il Metropolitan Museum of Art di New York ha realizzato delle dirette, via Pinduoduo, attraverso i suoi dipendenti. Due tra le società cinesi di e-commerce più grandi al mondo hanno sfruttato questo periodo per portare online attività tradizionalmente rimaste offline, trovando il modo di far viaggiare milioni di persone comodamente dalla propria poltrona. Rimane il dubbio che, passata l'emergenza, la **voglia di vivere esperienze fisiche** non torni a prevalere.

Keywords: *offline, streaming, distanziamento, sanificazione, online, esperienze fisiche*

33.

distribuzione fisica vs e-commerce

Si determinerà la definitiva affermazione dell'**e-commerce** e dell'**home delivery**, con la conseguente crescita di fattorini e/o luoghi per il recupero della merce comprata (e riduzione dei costi per la gestione dei negozi), oppure il cliente non accetterà di rinunciare all'esperienza fisica di acquisto e/o di consumo, da cui la necessità di controllare l'accesso, il distanziamento e la sanificazione dei negozi al dettaglio e all'ingrosso, ma anche dei ristoranti, delle palestre, ecc., per renderli sicuri? In Cina, i commessi di molte catene di negozi (es.: Red Dragonfly) sono stati trasformati in venditori online e i camerieri dei ristoranti in fattorini a domicilio da parte di imprese di food-delivery (es.: Ele.me, 7Fresh di JD.com e Meituan). Nascono nuove **ghost kitchen**, che sono ristoranti rivolti esclusivamente al delivery, mentre Deliveroo ha annunciato di voler investire sulla spesa a domicilio. Si sperimentano, in maniera massiva, i **click and collect** dentro i negozi: fai la spesa online e passi a ritirare, nel tuo tempo libero, l'ordine che ti è stato nel frattempo preparato. Per evitare totalmente il contatto, sono aumentati i **punti di ritiro** della merce comprata online, installando armadietti intelligenti in spazi all'aperto, tipo le stazioni di rifornimento di benzina (es.: Sinopec), ai quali si accede con una tessera e si trova la spesa conservata alla temperatura richiesta. Per la medesima ragione, è aumentata anche la presenza di **vending machine**.

Keywords: *e-commerce, home delivery, ghost kitchen, click and collect, spazi all'aperto*

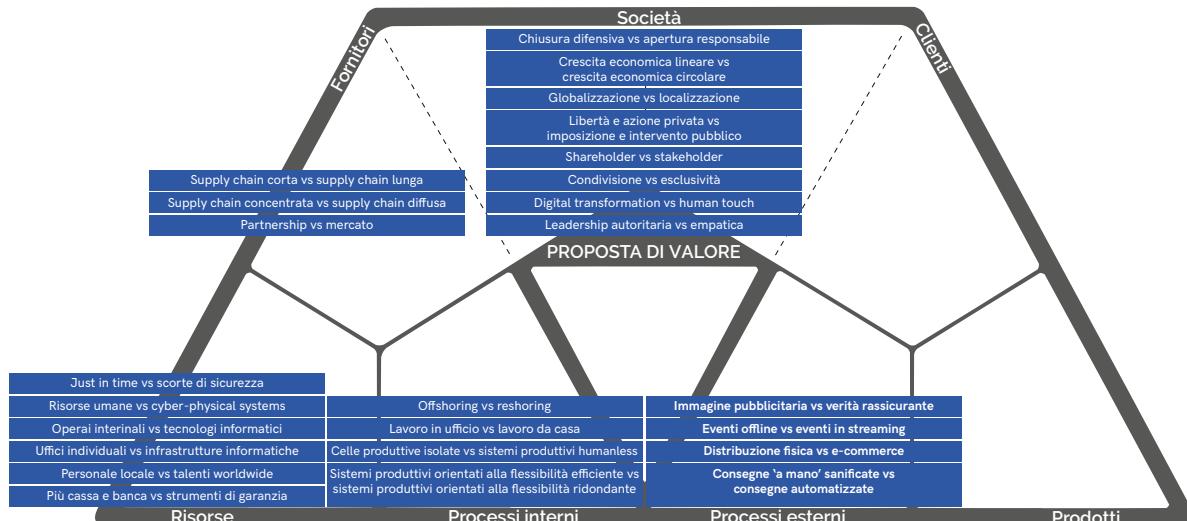
34.

consegne 'a mano' sanificate vs consegne automatizzate

Si procederà a rivedere in maniera definitiva le modalità di consegna, in specie quelle a domicilio, che coinvolgono operatori umani (guanti, mascherine, contenitori per i contenitori, ecc.) per garantirne la massima sicurezza, oppure si accelererà il ricorso a modalità automatizzate, superando le paure legate ai possibili malfunzionamenti, ai *cyber attack*, ecc., ricorrendo a **droni e robot autonomi soprattutto per coprire l'ultimo miglio?**

Le **consegne automatizzate** sono già state abbracciate dai giganti cinesi dell'**e-commerce**, quali Alibaba, JD.com e Meituan. Zipline, una start-up californiana, sta già consegnando in Africa campioni di sangue attraverso i droni, e adesso ambisce a fare lo stesso negli USA con dei campioni di test per il Covid-19. Google, per contro, ha incrementato l'uso dei droni per consegnare medicine nella parte più rurale della Virginia. Le nuove tecnologie di consegna automatizzate rientrano in 4 categorie: **droni, robot con gambe, robot su ruote e veicoli autonomi**. Gli ultimi, abbinati ai droni, sembrano la tecnologia più promettente e si prevede che consegneranno più di 20 miliardi di pacchi entro il 2030. I droni, già sperimentati in Usa da Amazon, Flirtey, Wing e altri, sono attualmente limitati a un piccolo raggio di consegna, ma possono acquistare più autonomia se abbinati a un veicolo autonomo in movimento. Più immediato è l'utilizzo di robot su ruote, più facili da sviluppare, sebbene possano essere impiegati solo in zone poco congestionate. Lux Research stima che il fatturato mondiale generato dalla consegna di pacchi dovrebbe raggiungere i 665 miliardi di dollari nel 2030, mentre quello delle consegne automatizzate i 48,4 miliardi.

Keywords: *consegne, operatori umani, sicurezza, droni, robot autonomi, veicoli autonomi*



In alto:
Business Model Canvas
focus sui Processi esterni

Prodotti

La chiusura di quasi tutti i luoghi pubblici al coperto, quali scuole, università, teatri, cinema e auditorium in generale, ha avuto come effetto quello di sostituire, quando possibile, le interazioni fisiche, sia professionali che personali, con quelle virtuali, da cui il massimo ricorso a piattaforme e canali digitali:

35.

servizi offline vs servizi online

Si determinerà la definitiva affermazione della formazione a distanza, così come la distribuzione dei film in *streaming*, oppure la funzione socializzante della scuola, l'esperienza trasformativa che permette il vivere l'università, l'emozione coinvolgente del cinema porteranno gli studenti e gli spettatori, ridotti nel numero e alternati nella presenza, di nuovo fisicamente in aule e sale costantemente sanificate? Le scuole e le università, una volta risolti i problemi di *matching* tra canali e contenuti, *policy*, *help*

desk, ecc., e acquisita, perciò, la necessaria esperienza nella gestione del *distance learning*, potrebbero immaginare di proporsi sul mercato come **provider di piattaforme proprietarie di corsi online**, *webinar*, ecc.. Simili cambiamenti di modello di *business* si possono immaginare anche per i **produttori e distributori di film**. A gennaio 2020, la cinese Huanxi Media si è trovata nell'impossibilità di distribuire il film di capodanno "Lost in Russia". Ha, quindi, stretto un accordo di distribuzione con ByteDance, l'impresa che ha lanciato, tra le altre applicazioni, TikTok, totalizzando 600 milioni di accessi. Sulla base di questa esperienza, ByteDance ha iniziato a distribuire altri film prodotti da Huanxi Media sulle sue piattaforme *streaming*, nonché a riflettere su ulteriori forme di collaborazione, tra le quali un nuovo canale di cinema *online* e un accordo per co-produrre film e contenuti per la TV. Potrebbe verificarsi la definitiva consacrazione delle **piattaforme per la proposta di contenuti** attraverso i *podcast*, stante il loro basso costo di produzione e, soprattutto, la loro natura ibrida, essendo un servizio scaricabile dal *web*, fruibile anche *offline* e in movimento.

Keywords: *servizi offline, servizi online, distanza, canali, contenuti, piattaforme, movimento*

La paura del contagio da Covid-19 ha causato drastici cambiamenti nel modo di produrre e consumare, partendo dalla reticenza a toccare superfici potenzialmente contaminate:

36.

beni condivisi vs beni personali

La possibile persistenza del Covid-19 sulle superfici determinerà l'**abbandono del paradigma della sharing economy** a favore di prodotti strettamente personali, come le mascherine per la protezione del viso, oppure il risparmio economico, ma anche la **maggior sostenibilità derivante dalla condivisione dei prodotti** nel tempo (prodotti di seconda mano) o nello spazio (prodotti a utilizzo congiunto) favorirà la *sharing economy*, magari ripensata nelle forme per garantire la sanificazione dei prodotti utilizzati? La paura del contagio potrebbe, ad esempio, portare a invertire il trend della mobilità condivisa in tutte le sue forme: trasporto pubblico, *car sharing, car pooling*, ecc.. Il ritorno ad avere un'auto di proprietà o, quantomeno, al noleggio lungo, potrebbe essere favorito anche dalla **maggior difficoltà a usufruire dei servizi di trasporto condivisi**, a causa delle norme che imporranno il rispetto di distanze minime di sicurezza nei mezzi sia pubblici che privati. Le auto potrebbero essere condivise solo dai famigliari oppure potrebbero essere progettati nuovi modelli monoucente o dotati di sistemi di controllo per accertarsi che eventuali passeggeri siano sani.

Keywords: *beni condivisi, beni personali, sharing economy, sanificazione*

37.

packaging performante vs packaging sicuro dal punto di vista sanitario

La possibile persistenza del Covid-19 sulle superfici porterà a rivedere i materiali per la realizzazione dei *packaging*, al fine di renderli più sicuri dal punto di vista sanitario, anche a

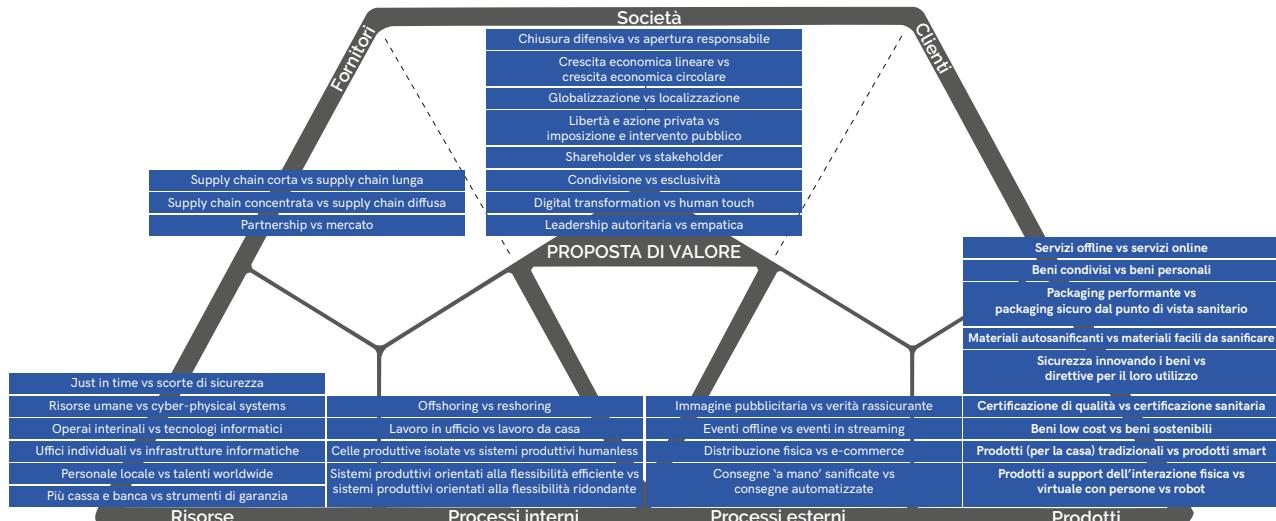
scapito dei loro costi, sostenibilità, attrattività, riconoscibilità, capacità di comunicare le caratteristiche, usi, benefici e immagine dei beni confezionati, oppure si continueranno a prediligere le **performance tradizionali, in primis quelle funzionali** a esaltare le caratteristiche distintive del bene per convincere i potenziali clienti ad acquistarlo? È probabile che, nell'immediato futuro, i consumatori prestino più attenzione alla **sicurezza sanitaria del packaging**, premiando quelle soluzioni che assicurino la minore propagazione e sopravvivenza del virus sulle superfici. Tuttavia, è altrettanto probabile che, quando tutti i *packaging* garantiranno la medesima sicurezza sanitaria, ritorneranno prepotentemente alla ribalta le *performance* tradizionali. Un esempio emblematico è la mascherina per la protezione del viso, che costituisce una sorta di '*packaging*' del nostro naso e bocca. Assicurata la sicurezza sanitaria delle stesse, le imprese produttrici hanno iniziato a diversificarle, disegnandovi un sorriso o un broncio sulla parte esterna o rendendola trasparente per mostrare direttamente lo stato emotivo della persona che la indossa.

Keywords: *packaging, materiali, immagine, sicurezza, performance*

38.

materiali autosanificanti vs materiali facili da sanificare

Volendo rivedere i materiali per la realizzazione dei beni al fine di renderli più sicuri dal punto di vista sanitario, si opterà per materiali che presentano naturalmente proprietà antivirali/antibatteriche, autopulenti, ecc. (es.: rame, argento, lana, rivestimenti in biossido di titanio) oppure si sceglieranno materiali indifferenti a virus e batteri, ma più facili da sanificare, senza comprometterne la qualità materica superficiale? Per i beni a uso strettamente personale, la scelta migliore appare quella dei materiali **facili da sanificare**, mentre, per quelli condivisi, dei materiali **autosanificanti**. Il ricorso agli ultimi, infatti, solleverebbe il cliente dal problema di dover sanificare *in loco* il bene, evitando così di correre il rischio che i tempi per usufruire dei servizi di *sharing* si allunghino, ma incorrendo in



In alto:
Business Model Canvas
focus sui Prodotti

quello che il cliente comunque lo sanifichi, non fidandosi di quanto dichiarato e generando un inutile **spreco di risorse**.

Keywords: materiali, autosanificanti, sanificare, sharing, spreco

39.

sicurezza innovando i beni vs direttive per il loro utilizzo

Anche una volta cessata la crisi sanitaria, si continuerà a investire per disegnare **beni innovativi** che garantiscano una maggiore sicurezza sanitaria, rivedendo i **materiali utilizzati** ma anche i **processi di funzionamento**, apponendo, ad esempio, particolari filtri agli aeratori domestici e non, oppure si insisterà sull'utilizzo più sicuro di prodotti già esistenti, attraverso l'emanazione di **apposite direttive** e/o l'erogazione di **corsi di formazione** sui comportamenti corretti da tenere per non rischiare? Si potrebbero disegnare, ad esempio, mascherine per la protezione personale capaci

di attivarsi autonomamente in presenza di polveri sottili, invece di convincere le persone, persuadendole od obbligandole per legge, a indossare correttamente le mascherine già presenti in commercio. Emblematica, in questo senso, è la campagna di prevenzione che è stata messa in campo per arrestare la diffusione del virus HIV, per il quale ancora oggi non esiste un vaccino. Si potrebbero anche disegnare, facendo un altro esempio, sistemi di trasporto pubblico che isolino i passeggeri, invece di convincerli a mantenere delle distanze di sicurezza, limitando gli accessi ai solo alcuni posti a sedere.

Keywords: sicurezza, beni, direttive, utilizzo, formazione, legge

40.

certificazione di qualità vs certificazione sanitaria

Il virus potrebbe avere un impatto tale da modificare anche la **percezione di qualità di un prodotto**, così come lo abbiamo considerato

fino a oggi. La qualità di un prodotto sarà ancora basata sulla metrica del numero di pezzi che si rompono, generando *feedback* negativi al post-vendita, o si creeranno **nuove metriche** sul numero di pezzi che hanno facilitato la propagazione e il contagio del virus? Le **certificazioni**, come per esempio la ISO9001, dovranno probabilmente aggiornarsi e integrare le nuove azioni preventive che un'impresa mette in atto per garantire il contenimento di un virus lungo tutta la sua filiera. Potrebbe anche venire generata un'estensione delle normative presenti o, addirittura, una nuova **normativa di prodotto** specifica per garantire la 'sanità dei prodotti e delle produzioni'. Una sorta di quanto è già accaduto anni fa, quando la nascita della ISO 14000 e delle normative a questa collegata ha segnato la via e dato indicazioni generali e condivise globalmente su quali fossero i parametri da rispettare e le linee guida da seguire per assicurare la sostenibilità dei prodotti e delle produzioni.

Keywords: certificazione, qualità, certificazione sanitaria, feedback, filiera

Il collasso della produzione da un lato, e della domanda dall'altro, anche a causa di una crescente disoccupazione e stato d'incertezza, sta innescando una profonda crisi economica:

41.

beni low cost vs beni sostenibili

La recessione economica causata dal Covid-19 porterà un numero maggiore di consumatori a scegliere beni di primo prezzo, seppure non rispettosi dell'ambiente e delle persone, oppure la consapevolezza che l'insostenibilità dell'attuale modello di produzione e consumo è una delle cause del Covid-19 porterà un numero maggiore di consumatori a scegliere prodotti *green*, pur scontando prezzi più alti? È certamente possibile pensare a **innovazioni strategiche di valore**, tali per cui, a fronte di un minor impatto ambientale e di un maggior beneficio sociale, vi sia anche un non eccessivo incremento dei costi di produzione o un significativo aumento di valore a parità di prezzo. Ma è ugualmente realistico pensare che i consumatori sensibili scelgano non solo le

imprese che diminuiscono sistematicamente il proprio impatto sull'ambiente, ma addirittura quelle che si propongono come **missione la rigenerazione degli ecosistemi** (Patagonia, Treedom, 8billontrees, solo per citarne alcune).

Keywords: beni, low cost, sostenibili, valore, missione

Il distanziamento sociale ha imposto vincoli stringenti agli spostamenti personali, aprendo anche all'ipotesi alla loro tracciabilità. Quando possibile, le interazioni fisiche, sia professionali che personali, sono state sostituite da quelle virtuali, da cui il massimo ricorso a piattaforme e canali digitali:

42.

prodotti (per la casa) tradizionali vs prodotti smart

Il tempo trascorso in quarantena farà sì che le persone rivalutino il **tradizionale significato** del focolare domestico, ricercando un neo-ruralismo e, quindi, prodotti che supportino l'*old style of life* oppure si svilupperanno prodotti innovativi che permettano di meglio adattare la casa al suo nuovo ruolo di ufficio, palestra, ristorante, ecc.? La crisi sanitaria ha portato a modificare in modo repentino il modo di abitare la casa, portando le persone ad adottare **nuove buone pratiche** di tradizione orientale, quali sanificare gli oggetti acquistati e togliersi le scarpe prima di entrare in casa, ma anche a riscoprire vecchie pratiche di tradizione occidentale, quali fare il pane e la pasta in casa e vivere in modo diverso **relazioni con persone** (famigliari e dirimpettai), ma anche **spazi** (cucina, giardino e orto) di prossimità. Questo potrebbe portare a immaginare una rivalutazione di prodotti tradizionali, *slow* e *close*. Viceversa, è possibile immaginare che, dopo la *smart factory*, si assista alla nascita della **smart home**, posta al centro di un ecosistema di **smart product di consumo interconnessi**. La *smart home* sembra ritornare al centro della vita delle persone, con la differenza che i compiti svolti una volta dalla servitù, o dagli inabili al lavoro (donne, bambini e anziani), ora sono interamente demandati a *smart product*, quali robot aspirapolvere e frigoriferi intelligenti.

Keywords: prodotti tradizionali, prodotti smart, neo-ruralismo, casa, pratiche, smart home, smart product,

43.

prodotti a supporto dell'interazione fisica vs virtuale con persone vs robot

Il tempo trascorso in quarantena porterà a riconoscere il **valore dell'interazione fisica umana**, portando a sviluppare sempre più prodotti che la possano supportare anche in presenza di virus, dalle mascherine alle barriere anti-droplet, oppure si consoliderà l'**abitudine all'interazione virtuale** con le persone, magari progressivamente sostituite da un *chatbot*, ossia da un sistema di intelligenza artificiale progettato per simulare una conversazione con un essere umano? Da un lato, le mascherine stanno già diventando un oggetto *cool*, poiché stilisti e creativi le stanno personalizzando o promuovendo, a partire dall'attrice Gwyneth Paltrow; dall'altro, il maggior tempo trascorso in casa ha incrementato l'acquisto e l'uso dei *voice assistant* (Amazon Echo e Google home, ecc.) che si candidano, così, a diventare le principali *web interfaces*. L'assenza di uno schermo li rende più liberi di assumere forme e significati accattivanti, per arredare tutti i luoghi, e più funzionali, per permettere di accedere al *web* anche agli analfabeti o a chi non è grado di utilizzare con facilità uno *smartphone*, un *tablet* o un *computer* (es.: bambini, anziani, portatori di handicap, ecc.). Tutto ciò rischia di portare un numero sempre maggiore di persone a **relazionarsi più volentieri con un dispositivo** elettronico, piuttosto che con un'altra persona, anche in considerazione che, grazie ai **progressi dell'IA** nell'analisi delle inflessioni vocali e delle espressioni facciali, entro il 2022 i dispositivi elettronici potrebbero superare la capacità umana di riconoscere le emozioni.

Keywords: prodotti, persone, robot, interazione fisica, interazione virtuale, chatbot, intelligenza artificiale, voice assistant, emozioni

« [...] entro il 2022 i dispositivi elettronici potrebbero superare la capacità umana di riconoscere le emozioni. »

Clienti

La crisi mette in pericolo le imprese operanti nei settori del turismo, ristorazione, eventi, *retail*, abbigliamento, sport, cultura, tempo libero, vivaismo, cura della persona, trasporti, carburanti, *automotive* e manifatturiero; mentre crea opportunità per quelle operanti nei settori della sanità e sanificazione, telecomunicazioni, *home delivery* e alimentare. Solo quest'ultimo è, però, ben presidiato dalle imprese italiane, che hanno comunque avuto un crollo nelle esportazioni a marzo:

44.

mercati Made-in-Italy-push vs mercati Covid-19-pull

Sapranno le imprese italiane riconvertirsi, per sfruttare la crescita di alcuni settori causata dall'avvento della crisi sanitaria, *in primis* del settore farmaceutico, oppure continueranno a **presidiare i mercati del Made in Italy**? Sebbene molte imprese italiane abbiano riconvertito in tempo reale la loro produzione per sopperire alla mancanza di dispositivi di protezione personale (guanti, disinfettanti e mascherine), camici ospedalieri, *termoscanner* e apparecchi per la ventilazione polmonare, **confermando la loro nota agilità**, permane il rischio che non sappiano/possano cogliere le **opportunità più strutturali create dalla crisi**. Ad esempio, il Covid-19 ha evidenziato l'**importanza di internet**, superando il concetto secondo cui i clienti dipendenti dal *web* sono attori assimilabili agli *hikikomori*, slegati dalla realtà fisica e ritirati in un mondo di interazioni limitate alla realtà virtuale, poiché ha mostrato come la rete assicuri il coordinamento istituzionale, il tracciamento delle persone, il *remote working*, il mantenimento delle relazioni sociali, ecc.. I **server necessari** a sostenere la rete sono, però, quasi esclusivamente di proprietà di aziende non europee e il rischio di sovraccarico di fine marzo 2020 non avrebbe

probabilmente garantito la connessione ai Paesi europei: appare evidente la necessità di creare in Italia, o in Europa perlomeno, grandi *player* dell'industria digitale, supportati dallo Stato nel miglioramento delle infrastrutture per la banda larga e nello sviluppo delle energie rinnovabili per poter garantire il fabbisogno energetico a tutta la nazione in una situazione di sovra utilizzo domestico non previsto.

Keywords: mercati, Made in Italy, agilità, opportunità, industria digitale

Il distanziamento sociale ha imposto vincoli stringenti agli spostamenti di beni e persone anche regolamentando in modo diverso il ricorso a mezzi di trasporto pubblici, quali treni, aerei e navi:

45.

mercati globali vs mercati locali

I mercati diventeranno sempre più locali, imponendo alle imprese, soprattutto a quelle italiane, di **ripensare alle proprie strategie riducendo l'attuale quota di beni esportati**, oppure la **richiesta a livello internazionale dei prodotti Made in Italy**, da parte dei segmenti di clientela più facoltosi, rimarrà così forte che essa riprenderà la sua corsa? Per legge o per paura, potrebbe verificarsi l'imposizione del distanziamento sociale nei ristoranti e negli hotel, ma soprattutto negli aerei, rendendo il volare proibitivo per la maggior parte delle persone. I *brand*, partendo da quelli dell'abbigliamento, dovranno forse **riscoprire il cliente locale**.

Infatti, la crescita della moda e del lusso è stata trainata negli ultimi anni dagli acquisti dei *global shopper*, soprattutto cinesi. Ora, la sopravvivenza dei punti vendita è legata alla capacità di fidelizzare in primo luogo la clientela locale, il cliente abituale che forse negli ultimi anni i *brand* italiani hanno un po' trascurato. Una simile strategia sembra valere anche per il settore turistico. La crisi sanitaria imporrà agli operatori turistici di **ridisegnare l'offerta** tenendo conto tanto del vincolo del distanziamento sociale quanto di quello derivato della prossimità geografica, da cui la necessità di rifocalizzarsi sul cliente locale. La sfida, in questo caso, sarà **superare la monotonia** indotta

« [...] appare evidente la necessità di creare in Italia, o in Europa perlomeno, grandi *player* dell'industria digitale, supportati dallo Stato.»

dalla ridotta capacità di spostamento, offrendo esperienze nuove a un turismo di prossimità che, inevitabilmente, insisterà su destinazioni note. Un possibile scenario positivo vedrebbe le nostre località balneari comunque affollate, essendo le prime spiagge raggiungibili in auto da austriaci, tedeschi, ecc., e le nostre città d'arte visitate da un turismo d'élite, in quanto l'unico che potrebbe permettersi i viaggi aerei. Per quanto riguarda, infine, l'automazione, una delle 'A' più importanti del *Made in Italy*, la difficoltà a viaggiare aumenta la complessità dei servizi di manutenzione, da cui la necessità di puntare sulla ***predictive e remote maintenance***.

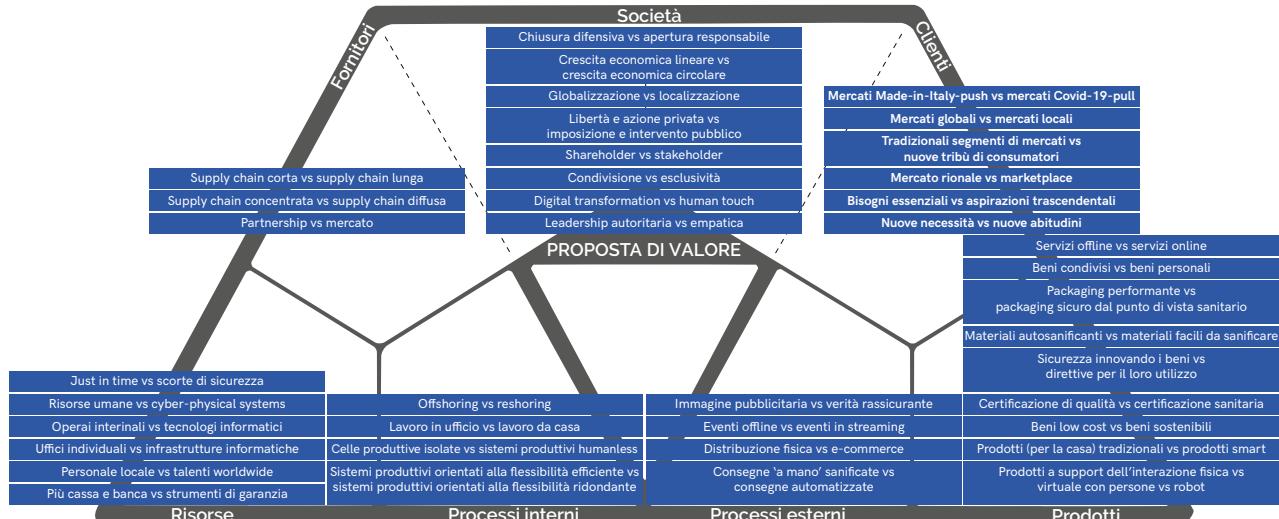
Keywords: mercati globali, mercati locali, strategie, clientela locale, offerta, manutenzione

La paura del contagio da Covid-19 ha causato drastici cambiamenti nel modo di consumare. In tempi di crisi, le persone tendono a regredire di uno o due livelli nella gerarchia della piramide dei bisogni umani di Maslow: prima la carta igienica e il cibo in scatola per i bisogni fisiologici; poi i prodotti per la pulizia e per la protezione personale per il bisogno di sicurezza; infine, le piattaforme digitali e le manifestazioni pubbliche di '#iorestoacasa' per il bisogno di appartenenza. C'è da dire qualcosa anche sui bisogni più aspirazionali di stima, autorealizzazione e trascendenza:

46.

tradizionali segmenti di mercati vs nuove tribù di consumatori

I tradizionali segmenti di mercato ritorneranno ad avere valore, una volta finita la pandemia, oppure si creerà una diversa suddivisione dei bisogni dei clienti al fine di identificare gruppi omogenei? Probabilmente, gli interventi pubblici non riusciranno a mitigare le conseguenze, tanto drammatiche quanto asimmetriche, che la recessione economica provocherà sulla



In alto:
Business Model Canvas
focus sui Clienti

capacità di consumo delle persone. Il dipendente di un'impresa operante nella sanificazione, chiamato a fare anche in futuro moltissimi straordinari, potrebbe avere alla fine una maggiore capacità di spesa di un imprenditore della ristorazione. Andrà, poi, studiato l'effetto della crisi sui **comportamenti di consumo a seconda della generazione** di appartenenza. Per i *millennial*, ad esempio, la quarantena forzata ha costituito un momento di isolamento dalle attività di gruppo preferite e dalle interazioni che li aiutano a maturare. Forse aumenterà la loro propensione a detenere beni durevoli quali l'auto, se questa diventerà il mezzo di trasporto più sicuro e/o facile da usare per incontrare gli amici. Soprattutto, la voglia di ristabilire un legame sociale e comunitario farà emergere **nuove tribù di consumatori composte da individui eterogenei** per caratteristiche socio-demografiche e legati, però, dalla condivisione di una forte passione per un prodotto o una marca. **Il tema reddituale si ibriderà quindi con un diverso mood sociale** imponendo, probabilmente, di definire nuovi gruppi omogenei di consumatori.

Keywords: *tradizionali segmenti, nuove tribù, capacità di consumo, capacità di spesa, individui eterogenei, gruppi omogenei*

47.

mercato rionale vs marketplace

I mercati più interessanti saranno, ancor più di prima, composti da **community online** unite da legami deboli, come nel caso di Amazon, oppure acquisiranno nuovo vigore le **comunità di prossimità**, caratterizzate da legami interpersonali più forti, come nel caso dei mercati rionali, ma non solo, se pensiamo ai servizi di quartiere o ad alcune vie dello *shopping* o ai mercati storici? Il *lockdown* ha fatto socializzare con l'*e-commerce* una fetta ancora più grande della popolazione, partendo dagli anziani che sembravano immuni alla digitalizzazione. Allo stesso tempo, la maggiore difficoltà a viaggiare riavvicinerà un'ampia fetta di consumatori, nativi digitali e *shopping tourist* compresi, ai negozi, alle botteghe, alle rivendite più vicine a casa. Entrambe le prospettive

propongono un proprio **criterio di fiducia** - il *feedback* per la prima e il passaparola per la seconda -, ma anche **di efficienza** - il risparmio di tempo sulla base dell'ampiezza di scelta per la prima e sulla base dell'immediatezza e della certezza di accesso al bene per la seconda. Come si ricombineranno questi elementi? La **struttura organizzativa ibrida** degli *outlet*, frutto di uno shift concettuale tra mercati tradizionali e *marketplace*, potrebbe assumere un ruolo ancora più importante oppure potrebbe istituzionalizzarsi il ruolo dei mercati storici in grado di assumere un'**organizzazione più sicura**, tipica dei parchi divertimento, degli aeroporti e dei non-luoghi più in generale. I *marketplace* sapranno, forse, anche lavorare sull'esperienza di consegna fisica, riportandola a quella più tradizionale dei mercati ambulanti, dei corrieri del pane, degli arrotini, ecc..

Keywords: *mercato rionale, marketplace, community online, comunità di prossimità, e-commerce, fiducia, efficienza, struttura organizzativa ibrida, organizzazione [più] sicura*

48.

bisogni essenziali vs aspirazioni trascendentali

La recessione economica causata dal Covid-19 porterà un numero maggiore di consumatori ad acquistare solo beni finalizzati a soddisfare bisogni essenziali - alcuni per necessità, altri per opportunità - ritenendo l'acquisto di beni aspirazionali fuori luogo in un contesto di crisi globale, oppure l'astinenza da *shopping* porterà i consumatori, che ne avranno ancora la possibilità, a spendere per tutti quei lussi che sono stati loro negati durante il blocco, in **risposta emotiva** agli eventi vissuti, e come segnale di fuga o di controllo su una nuova realtà? L'autoisolamento potrebbe aver insegnato a 'snellire' gli eccessi dei consumatori oppure, per esorcizzare l'incubo, essi continueranno ad acquistare, finché sarà possibile, anche beni voluttuari, per soddisfare il proprio senso di indulgenza, partendo dai prodotti *fashion*. Bain stima che i ricavi del settore abbigliamento-modà potrebbero calare nel 2020 da un minimo del 15% a un massimo del 35%, BCG si attesta su un'aspettativa del 30% che, in valore assoluto,

vale 105 miliardi di euro con un crollo verticale dell'Ebitda di oltre il 40%. Questo non tanto per le inevitabili conseguenze della chiusura forzata dei negozi, quanto per la **perdita di interesse da parte dei consumatori** per gli acquisti *fashion*. Le abitudini di queste settimane di lavoro da casa potrebbero avere un riflesso sul modo di vestirsi, accelerando l'affermazione dello *sportswear*, come testimonia l'apparizione su Instagram di Anna Wintour, diretrice di Vogue, in tuta, se non addirittura del *loungewear*. Ci si è abituati a fare *video call* in T-shirt ed è probabile che molti non ritorneranno alla giacca e cravatta neanche per le riunioni in presenza. Si potrebbe assistere, in generale, a un **ritorno all'essenzialità e alla sostanza**.

Keywords: *bisogni essenziali, aspirazioni trascendentali, risposta emotiva, perdita di interesse, essenzialità, sostanza*

49.

nuove necessità vs nuove abitudini

La quarantena ha, forse, cambiato la tradizionale **relazione tra il tempo produttivo e quello libero**: per esempio, lo *smartworking* impatta sul rapporto con i familiari, partendo dalla regolamentazione dell'accesso alle infrastrutture tecnologiche di connessione. Sicuramente ha invertito la tradizionale **relazione tra il tempo e lo spazio a disposizione** delle persone, aumentando la disponibilità del primo e riducendo quella del secondo. Tutto ciò ha fatto emergere **nuove pratiche** - dalla cucina casalinga, alla cura della casa, passando per lo 'sport in camera' - legate alla necessità di 'impegnare' il tempo a disposizione, a patto di trovare lo spazio sufficiente (*shut-in economy*). Queste nuove pratiche sono dettate solo dal contesto di necessità o sono **nuove abitudini** che rimarranno anche una volta finita la quarantena? La (ri)scoperta della passione per i fornelli - nuova necessità -, potrebbe aver allontanato definitivamente i clienti dai ristoranti o, quantomeno, dal cibo *take-away* - nuova abitudine. Alcuni *brand* alimentari hanno già intercettato questo *trend* legato ai 'cuochi domestici', creando liste della spesa, ricette, video e hashtags dedicati,

come '#iocucinoacasa'. La pulizia della casa, il giardinaggio, ecc., potrebbero essere riaffidate a professionisti, ma le competenze acquisite in merito, durante la quarantena, potrebbero portare le persone, per risparmiare o per piacere, a continuare ad assolverle in prima persona. Un discorso simile può essere fatto anche per lo sport e, più in generale, per il tempo libero in compresenza fisica. Gli *happy hour* virtuali hanno portato ad aumentare il consumo di alcolici tra le mura domestiche, e c'è persino una nuova parola in Giappone, *on-nomi* (オン飲み), che indica il bere con gli amici *online*. Il *running* ha diviso l'opinione pubblica: correre può essere visto come un diritto, una pratica necessaria al benessere psico-fisico individuale e quindi collettivo, ma può anche essere valutato come sostituibile dagli esercizi in camera. Non potendo contare sui servizi scolastici o di *babysitting*, soprattutto molti papà sono diventati maestri, catechisti, allenatori, compagni di gioco e così via. Questa nuova genitorialità può essere dettata solo dalla necessità ma può anche essersi tramutata in una nuova abitudine.

Keywords: *necessità, abitudini, tempo, spazio, shut-in economy*

Proposta di valore

La paura del contagio da Covid-19 ha causato drastici cambiamenti nel modo di produrre e consumare:

50.

strategia di risposta vs strategia di proposta

Per affrontare la forte discontinuità del contesto competitivo è meglio rispondere il più efficientemente e velocemente possibile alle nuove richieste esplicite dei clienti abituali e/o alle nuove strategie competitive dei concorrenti tradizionali oppure provare a proporre nuove soluzioni, partendo dai bisogni impliciti degli *extreme user*, soprattutto se sono 'non clienti' della propria industria? Negli ultimi decenni, l'efficienza operativa è stata la stella polare di (quasi) tutte le imprese, esponendole a rischi che l'avvento della crisi ha materializzato. Forse

è giunto il momento di iniziare a programmare una '**ridondanza strategica**' a livello di canali di approvvigionamento, scorte di sicurezza, disponibilità liquide, capacità e flessibilità produttiva e organizzativa, ecc., al fine di garantire, sempre e comunque, la continuità aziendale, ma anche l'innovazione necessaria a intercettare e sfruttare le future opportunità. La prima risposta delle imprese all'avvento della crisi è stata, tuttavia, immaginare processi non di dis-organizzazione creativa, ma di innovazione frugale, riducendo i costi di ricerca e sviluppo. Si è già citata la riconversione dei camerieri dei ristoranti in fattorini e dei venditori in *influencer*. La cinese Evergrande, una grande impresa immobiliare, ha spinto, ad esempio, la propria forza vendita a usare i *social media* e la realtà virtuale per promuovere la vendita di case. Le imprese hanno anche aumentato la **velocità dei processi d'innovazione**, accelerando l'implementazione di progetti già in cantiere. L'americana Sysco, una grande impresa alimentare, ha ricostruito, ad esempio, un'intera nuova catena distribuzione in meno di una settimana. La ricerca di maggiore velocità è testimoniata, in generale, dalla crescita della richiesta di stampanti 3D, che permettono di abbattere i tempi intercorrenti tra la fase di prototipizzazione e quella di produzione, oltre a ridurre la necessità di avere molti fornitori. Coerentemente, ad esempio, Hp ha accelerato il lancio di '3D as a service'. Ma, quando si innova veramente, **la direzione dovrebbe essere più importante della velocità**, in quanto, se si è imboccata la strada sbagliata, l'effetto negativo sarà ancora peggiore. Più che rispondere alla crisi accelerando l'implementazione delle vecchie **strategie**, le imprese dovrebbero proporne di **nuove basate sulla sostenibilità (fine) attraverso la risonanza (mezzo) tra la tecnologica, la biologica e l'economica**. Le imprese dovranno saper coniugare nei loro modelli di *business* tecnofilia e biofilia, fondendo la speranza salvifica del progresso tecnologico, con l'ispirazione e il rispetto verso la vita biologica, in tutte le sue forme.

Keywords: *innovazione, strategia, velocità, direzione, tecnologia, risonanza*

I possibili impatti della crisi sull'intero business model

La crisi impatta non solo sui singoli *building block*, ma anche sulle relazioni tra questi e, quindi, sull'intero *business model*. Le possibili scelte a livello dei diversi elementi del modello dovrebbero, perciò, logicamente, risultare tra loro coerenti, anche se, recuperando un aforisma di Oscar Wilde: "Consistency is the last refuge of the unimaginative". Ad esempio, se si decidesse di ristrutturare la *supply chain* per accorciarla, la scelta logica sarebbe rivolgersi a mercati locali, così come, se si decidesse di ristrutturare gli uffici per renderli individuali, la scelta logica sarebbe non ricorrere al *remote working*.

L'uso del condizionale dipende dal fatto che l'approccio adottato nel presente *report* spinge a **identificare i paradossi strategici** che l'attuale crisi ha fatto emergere, rappresentarli e provare a 'gestirli', non risolverli, **innovando il modello di business**. Un paradosso, essendo caratterizzato da poli solo apparentemente contrapposti, è 'gestibile' unicamente adottando **un approccio che porti a unire, attraverso un processo circolare, i due poli stessi**, che finiscono per fungere uno da attrattore per l'altro, generando così un equilibrio dinamico. Ad esempio: lavorare solo in ufficio porta ad ambire a lavorare da casa, ma, poi, lavorare solo da casa porta ad ambire a lavorare in ufficio, da cui la possibile gestione di questo paradosso attraverso il *proworking*. Quest'ultimo è un *coworking* aziendale che definisce, però, ambienti di lavoro che sono localizzati sia all'interno che all'esterno della sede aziendale. Tramite il *proworking* un'impresa adotta un approccio olistico all'utilizzo dei suoi spazi, che porta a re-immaginare come e dove i lavoratori possano avere accesso alle risorse di cui hanno bisogno, così da offrire loro numerose opzioni per aumentarne il *well-being* e, quindi, la produttività. Il *proworking* è, comunque, solo una delle possibili modalità di gestione del paradosso analizzato. La sua validità, nel caso di una specifica impresa, può essere valutata solo attraverso un **processo di contestualizzazione** che tenga simultaneamente in considerazione il *fit* strategico tra le modalità di gestione anche di tutti gli altri 49 paradossi riconosciuti nel presente *report*.

Lettera del CEO di Airbnb, Brian Chesky (05/05/2020)

"This is my seventh time talking to you from my house ... Today, I must confirm that we are reducing the size of the Airbnb workforce. For a company like us whose mission is centered around belonging, this is incredibly difficult to confront ... I am going to share as many details as I can on ... what will happen next ... We are collectively living through the most harrowing crisis of our lifetime ...

1. We don't know exactly when travel will return.
2. When travel does return, it will look different.

... the changes it will undergo are not temporary or short-lived. Because of this, we need to make more fundamental changes to Airbnb by reducing the size of our workforce around a more focused business strategy.

A more focused business.

Travel in this new world will look different, and we need to evolve Airbnb accordingly. People will want options that are closer to home, safer, and more affordable. But people will also yearn for something that feels like it's been taken away from them — human connection. When we started Airbnb, it was about belonging and connection. This crisis has sharpened our focus to get back to our roots, back to the basics, back to what is truly special about Airbnb — everyday people who host their homes and offer experiences. This means that we will need to reduce our investment in activities that do not directly support the core of our host community ... As I have learned these past eight weeks, a crisis brings you clarity about what is truly important. Though we have been through a whirlwind, some things are more clear to me than ever before. ... The world needs human connection now more than ever, and I know that Airbnb will rise to the occasion ... When we started Airbnb, our original tagline was, 'Travel like a human.' The human part was always more important than the travel part. What we are about is belonging ... and at the center of belonging is love ... I am confident their work will live on, just like this mission will live on."



In alto:
Business Model Canvas
focus sulla Proposta di valore

L'ambizione di quest'ultimo, come già premesso in apertura, non è fornire risposte valide *erga omnes*, magari tanto semplici da capire, quanto inutili o, addirittura, dannose da applicare, bensì stimolare la singola impresa a porsi, innanzitutto, le domande corrette per attuare un'innovazione strategica. Innovare la strategia significa, in prima battuta, superare il paradosso tra aumentare il valore offerto e abbassare il costo di produzione, attraverso **una nuova proposta di valore, all'interno di un nuovo spazio di mercato**. La crisi pandemica porterà, probabilmente, a distruggere molti mercati consolidati, in alcuni casi accelerando (es.: trasformazione digitale) e in altri rallentando (es.: globalizzazione) evoluzioni che erano già in atto nel contesto competitivo. **La crisi pandemica, quindi, ha accentuato la necessità, per tutte le imprese, di ridefinire il proprio modello di business.** Alcune possono limitarsi a perfezionarlo, ma la maggior parte, in particolare quelle più piccole e fragili, meno digitali e, soprattutto, operanti nei settori più colpiti dalle conseguenze del Covid-19, partendo da quelli di viaggi e turismo, sono obbligate a modificarlo radicalmente. Emblematica appare la lettera (virtualmente di risposta ad alcune delle

domande del *report*) che il co-fondatore e Ceo di Airbnb, la più grande piattaforma tecnologica di *cohousing*, Brian Chesky, ha mandato ai suoi dipendenti il 5 maggio 2020.

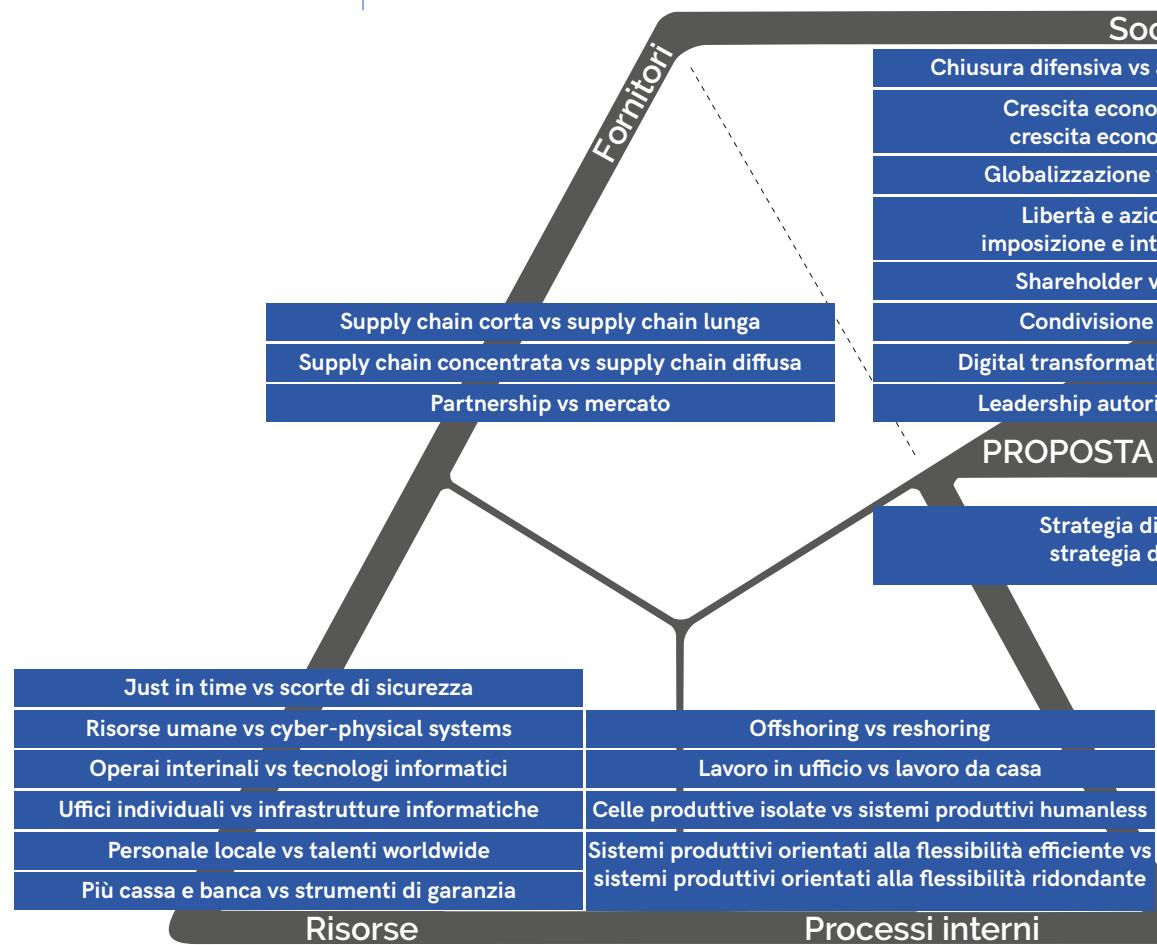
Nella lettera si riportano, verosimilmente, solo le modifiche al modello di *business* di Airbnb immediatamente visibili anche ai suoi concorrenti. Si omettono, cioè, quelle meno visibili e magari più strategiche per creare vantaggio competitivo. Ad ogni modo, emblematica è l'enfasi che Brian Chesky pone sulla necessità di **rimettere al centro la missione** di Airbnb, il suo scopo, ossia il perché Airbnb esista, visto come un faro da seguire nella notte tempestosa della crisi. **L'identità aziendale è l'insieme delle caratteristiche centrali, distintive e durature di un'organizzazione.** L'aspetto della distintività è stato messo da alcuni autori in discussione ritenendo, all'opposto, che la definizione dell'identità aziendale avvenga molte volte per imitazione; lo stesso dicasì per l'aspetto della durabilità, a cui è stato opposto il concetto di adattamento. Per i sostenitori della durabilità, gli aspetti centrali dell'identità aziendale, sia in termini nominali che sostanziali, permangono

identici nel tempo e nello spazio, mentre, per quelli dell'adattamento, l'unico tratto identitario realmente permanente è quello del cambiamento al fine di mantenere il *fit* strategico con un contesto di riferimento in continua evoluzione. Questo fa emergere un ultimo paradosso strategico da affrontare per un'impresa ma, forse, primo per importanza, in quanto riguarda la sua essenza profonda, il punto di partenza necessario per ridefinire coerentemente il modello di *business*:

50+1.

durabilità dell'identità aziendale vs adattamento dell'identità aziendale

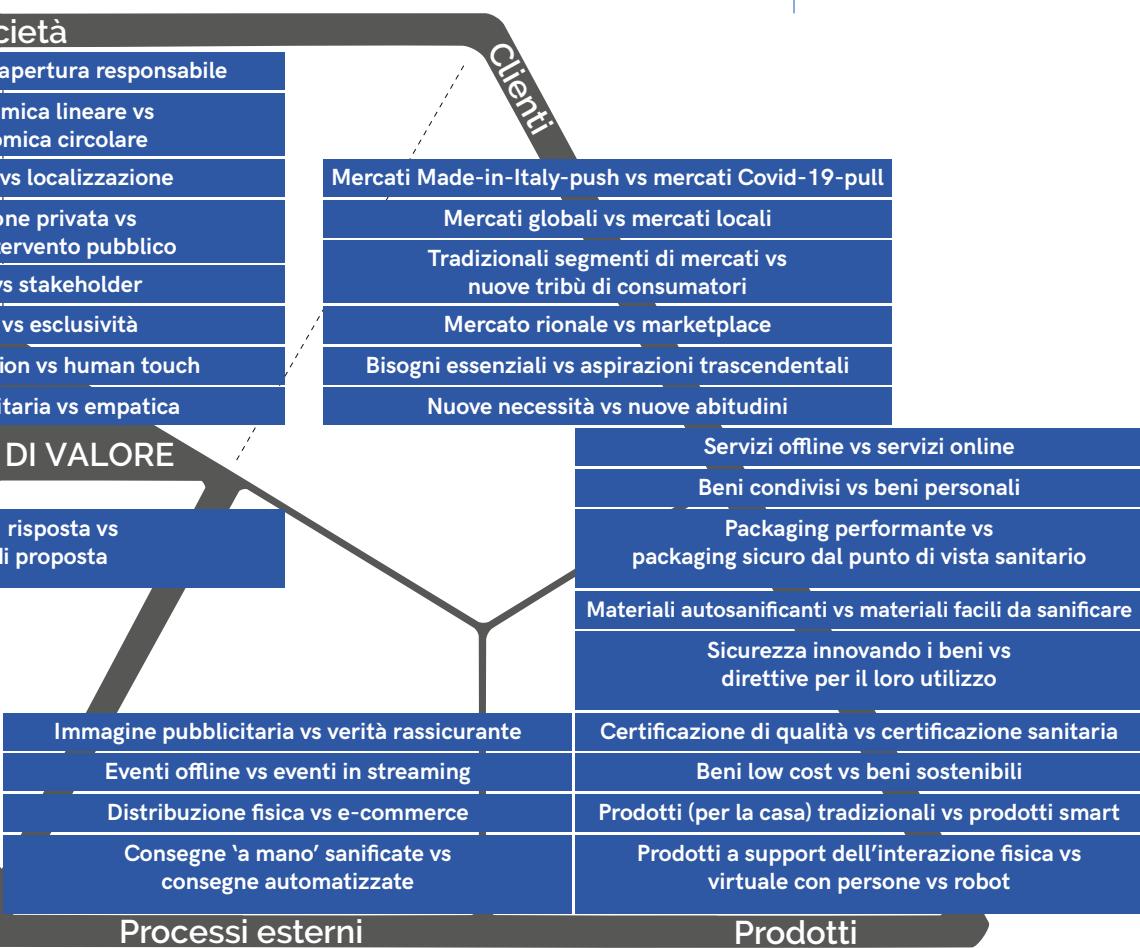
Una possibile modalità di gestione di questo paradosso strategico è rifarsi al concetto di continuità. In questa prospettiva, **gli aspetti centrali dell'identità aziendale rimangono nominalmente gli stessi assumendo, però, sostanzialmente, nel tempo e nello spazio, significati diversi** al fine di permettere all'impresa di adattarsi al mutato contesto di riferimento. Essere un'azienda innovativa, ad esempio, è una caratteristica identitaria che può assumere nel tempo e nello spazio significati sostanziali anche molto diversi i quali necessitano, per essere



concretizzati, di **programmi d'azione altrettanto diversi**. Si pensi a come essere innovativi significhi oggi, ad esempio, sviluppare prodotti con materiali auto-sanificanti, un tema presente, ma non centrale, fino a prima dell'avvento del Covid-19. La persistenza nell'esprimere nominalmente l'identità aziendale è funzionale anche a **rassicurare i membri dell'organizzazione** in merito alla continuità aziendale, aspetto assolutamente critico per non perdere, a causa della crisi, le migliori risorse umane.

In basso:

Business Model Canvas con tutti i paradossi



Co-autori



Stefano Biazzo, PhD

Professore di Gestione dell’Innovazione,
Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali, Università di Padova



Gianluca Biotto, PhD

Ingegnere Gestionale & Chief Research Officer,
Strategy Innovation S.r.l.



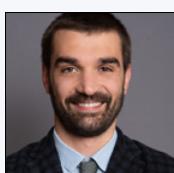
Matteo Civiero, PhD

Economista Aziendale & Chief Sustainability Officer,
Strategy Innovation S.r.l.



Alessio Cuccu, MSc

Ingegnere dei Materiali & Chief Kindness Officer,
Strategy Innovation S.r.l.



Gian Paolo Lazzer, PhD

Sociologo & Chief Culture Officer,
Strategy Innovation S.r.l.



Maurizio Massaro, PhD

Professore di Economia Aziendale,
Dipartimento di Management, Università Ca’ Foscari di Venezia



Maria Claudia Pignata

Responsabile Marketing Territoriale,
Fondazione Università Ca’ Foscari Venezia



Manuel Renosto

Presidente & Amministratore Delegato,
Strategy Innovation S.r.l.

Strategy Innovation Hub

Lo **Strategy Innovation Hub** - SIH- è il progetto dell'Università Ca' Foscari Venezia dedicato all'innovazione strategica. Ha sede presso il Polo della ricerca e dell'innovazione M. Rispoli del Campus Economico di San Giobbe.

SIH è il luogo fisico e virtuale di una community di imprenditori e manager che insieme immaginano percorsi d'innovazione strategica; si trova all'interno dell'Università Ca' Foscari Venezia, ossia della 'scuola di commercio' più antica d'Italia e della città che è stata e vuole ritornare ad essere luogo privilegiato di sperimentazione e contaminazione.

SIH è un'occasione di crescita qualitativa per mezzo di attività d'informazione e condivisione atte al trasferimento della conoscenza, accademica e non, sui casi imprenditoriali di successo, sui principali trend di mercato, tecnologici e socio- culturali e sugli impatti che questi ultimi possono avere sui modelli di business.

SIH è un'opportunità di rinnovamento attraverso attività di formazione, di contaminazione e di ricerca-azione per tutti coloro che vogliono diventare i promotori di un rinascimento imprenditoriale, capace di vincere le sfide poste da un'accelerazione esponenziale della tecnologia e dei comportamenti sociali.

SIH è l'espressione di un ambiente unico, creativo e all'avanguardia, caratterizzato da spazi innovativi, flessibili, dinamici e adattabili che, attraverso le tecnologie più avanzate, creano un terreno fertile e stimolante per consentire alle persone di astrarsi dalla realtà quotidiana per 'cambiare le regole del gioco'.

SIH è una visione strategica da condividere.

Contatti

SIH - Strategy Innovation Hub

Polo della ricerca e dell'innovazione M. Rispoli

Campus Economico, San Giobbe

Fondamenta San Giobbe, Cannaregio 873,
30121 Venezia

sih@unive.it



SIH
Hub



