



Economy Evolution

Enterprise Evolution

Introduzione

In queste poche pagine ho voluto raccogliere idee e riflessioni pubblicate su libri, riviste e quotidiani economici, riorganizzandole e riproponendole in sintesi, nel tentativo di dare una rappresentazione organica del modificarsi dell'Economia mondiale, europea, italiana e dell' "azienda", fino all'analisi del loro probabile evolversi, proponendo un'ipotesi di scenario futuro. In calce alle pagine ho riportato i riferimenti delle fonti da cui ho tratto parti di articoli o pagine scritte da economisti, pubblicisti e giornalisti.

Lo scopo di questo documento non è, quindi, dare consigli o soluzioni all'imprenditore per ottimizzare la gestione della propria azienda, bensì sensibilizzare la sua attenzione sugli elementi caratterizzanti l'evoluzione dell'Economia (*Economy Evolution*), cogliendo in anticipo i segnali utili nella pianificazione del percorso evolutivo dell'Azienda (*Enterprise Evolution*).

Il documento si divide in cinque capitoli:

1. Mondo	pag. 2
2. Europa	pag. 7
3. Italia	pag. 11
4. Azienda	pag. 15
5. Un nuovo scenario	pag. 21
<i>Considerazioni finali</i>	pag. 25

Giuseppe Leocata

*Dottore Commercialista
Consulente d'impresa*

aprile 2020

1. MONDO

La Grande Crisi finanziaria 2008 - 2009 ha avuto origine da tre fattori:

- la globalizzazione dei Mercati;
- l'indipendenza della Finanza dall'Economia reale;
- l'indipendenza della Finanza speculativa dal controllo normativo degli Stati.

Sono passati più di dieci anni dall'inizio della Grande Crisi economica ed in più di un'occasione alcuni economisti e politici si sono esposti annunciando l'uscita dalla crisi quasi a voler evocare un nuovo *new deal* economico.

La situazione economico politica mondiale, Europea in particolare, ci presenta nuovamente i segnali premonitori di un nuovo periodo di difficoltà, stagnazione e forse recessione economica.

Se da una parte si è pensato molto a rafforzare il patrimonio delle Banche, poco

Si dice che i popoli imparano la geografia con le guerre e l'economia con le crisi

è stato fatto perché potessero recuperare redditività e quindi valore. Questo ha lasciato che la Finanza speculativa continuasse nella sua costante espansione ricreando molte delle condizioni per uno scoppio di una bolla del credito.¹

Pil e rendimento dei titoli di Stato tedeschi, tutti in segno negativo; inversione della curva dei rendimenti dei titoli di Stato americani ed inglesi; primi segnali di stagflazione in Inghilterra; produzione cinese ed indiana in crescita ridotta; qualcuno ha iniziato a leggere i segnali allarmanti di una nuova recessione globale.²

Resta da chiedersi se la situazione attuale non debba essere letta dall'imprenditore, abbandonando la prospettiva dei cicli economici ricorrenti (crescita e decrescita), valutando invece la possibilità che la "globalizzazione" abbia generato dei "cicli evolutivi", per loro natura mutevoli e complessi, che se non gestiti in modo adeguato dagli Stati, comportano una ricorrente "stagnazione" dell'economia.

¹ Uscita di sicurezza – Prof. Giulio Tremonti - 2012 Ed. Rizzoli

² Il SOLE24ORE agosto.2020 – Isabella Bufacchi

Pochi hanno capito che una vasta quota della ricchezza del passato ventennio era basata sul debito e perciò sul nulla. Dunque, una ricchezza replicabile solo con artifici cartacei a loro volta simili a quelli che della Grande Crisi economica erano stati la causa.

Il problema che abbiamo oggi è che la Grande Crisi finanziaria non è finita nel 2008 e con il 2008. I rischi di ripetizione di questo fenomeno anche su più vasta scala, non sono scesi all'interno della massa finanziaria. Una massa che, per effetto della crisi, negli ultimi anni si è anzi enormemente estesa, anche per l'incorporazione al suo interno dei maggiori debiti pubblici che gli Stati hanno fatto lievitare proprio per "gestirla".

Oggi gli effetti della crisi non sono più limitati solo all'economia, ma sono estesi alla politica internazionale: dalla deformazione strutturale e costituzionale dell'Unione Europea, alla diversa e sempre più contrastante proiezione nel mondo delle altre due potenze geopolitiche, quella americana e quella cinese.

Non si è compreso, non si comprende, che non si era e non si è davanti a una congiunturale crisi di liquidità, causata da un difetto di fiducia o di circolante, ma si è davanti a una crisi strutturale di solvibilità, causata da un eccesso di debito

Oggi l'Europa è infatti l'epicentro di una crisi che non solo è diversa da quella americana, ma molto più grave. Più grave perché non è limitata agli interessi dei privati, ma estesa agli interessi pubblici; non limitata alle banche, ma estesa agli Stati, così sommando insieme e di colpo le due forme di crisi più note nella storia finanziaria: la crisi bancaria e la crisi statale.

L'Economia contemporanea è in bilico tra due modelli generali:

- un modello liberista e monetarista che fa riferimento alla domanda interna dei consumi, nelle società attuali ormai tesa alla saturazione, e all'export, che tuttavia è difficilmente controllabile a causa dei tanti fattori esterni che lo influenzano;
- un modello misto, che oltre a presentare le caratteristiche del primo ha un'ulteriore componente, costituita dalla domanda pubblica per vasti e necessari programmi di investimento pubblici quali infrastrutture, sia materiali che immateriali.³

³ Uscita di sicurezza – Prof. Giulio Tremonti - 2012 Ed. Rizzoli

L'inversione della curva dei rendimenti dei titoli di stato americani (tassi a lungo termine più bassi dei tassi a breve) sono da sempre premonitori di un periodo di recessione, tuttavia gli interventi delle Banche centrali hanno ridotto il potere predittivo dell'inversione della curva dei tassi.

La guerra commerciale attuata dall'amministrazione Trump nei confronti della Cina ha causato danni importanti al ciclo produttivo internazionale, danneggiando anche i Paesi dell'Euro-zona. L'imposizione di dazi e la politica di incentivazione del rientro in patria di attività produttive ha di fatto avviato un processo di "de-globalizzazione" a favore di un recupero di una visione di "economia nazionale", che alla lunga potrebbe generare spinte inflazionistiche. La de-globalizzazione porterà alla individuazione di blocchi continentali (America, Asia, Europa...).

Il livello di indebitamento complessivo risulta più alto di quello precedente la crisi dei mutui *sub-prime* ed il rischio di uno shock è da ricercare nei probabili eventi esterni.⁴

Appare evidente, dalla lettura delle riflessioni sopra riportate, che la soluzione che consenta di evitare una nuova crisi economica non può che essere di natura "politica". È solo la Politica, se ispirata da un principio di perseguimento del "bene sociale comune", che può proporre una possibile soluzione capace di riformulare alcune variabili sociali, economiche e finanziarie in modo da recuperare nuovi equilibri e stabilità del sistema economico globale.

L'attuale crisi politica diffusa a livello mondiale, dove la prospettiva del "successo e protagonismo personale" ha prevalso sul "successo politico delle idee", non consente oggi di formulare alcuna ipotesi sulla durata della crisi economica, la sua diffusione a livello geografico e sulla sua evoluzione nei prossimi anni.⁵

Il mondo si de-globalizza e la politica nel mondo occidentale si colora sempre più di populismo. La de-globalizzazione è quindi un fenomeno irreversibile, seppur lento.

L'Economia contemporanea è in bilico tra due modelli generali:

- un modello liberista e monetarista che fa riferimento alla domanda interna dei consumi;

- un modello misto che oltre a presentare le caratteristiche del primo ha un'ulteriore componente costituita dalla domanda pubblica

⁴ Il SOLE24ORE luglio.2019 – Innocenza Cipolletta

⁵ Uscita di sicurezza – Prof. Giulio Tremonti - 2012 Ed. Rizzoli

Questo comporterà una riduzione dei margini per le aziende nei prossimi anni, o comunque smetteranno di crescere e non saranno più alti di quelli raggiunti nel 2019.

Stimoli fiscali rilevanti sarebbero la medicina necessaria ed il rischio è che la politica a livello europeo reagirà con ritardo a un eventuale recessione.⁶

L'epidemia COVID-19, creando uno shock una tantum, può solo accelerare un fenomeno che era comunque nell'aria.

Gli Stati Uniti sono diventati i primi produttori di greggio al Mondo ed hanno

innescato una guerra di prezzi tra Arabia Saudita e Russia, quest'ultimi lasciati soli nel compito di mantenere l'equilibrio tra domanda e offerta.

Il debito del settore petrolifero negli Usa è una polveriera pronta ad esplodere.

I produttori di *shale oil* sono i più vulnerabili. Dovendo sostenere maggiori costi di estrazione il loro business diventa antieconomico quando i prezzi sono troppo bassi.

Le crisi non ha solo aggravato situazioni già critiche prima del Coronavirus ma ha fatto emergere anche la vulnerabilità di aziende più grosse e strutturate che devono fare i conti con un debito più importante per controvalore la cui instabilità rappresenta un fattore di rischio sistemico maggiore.⁷

Finché il prezzo del petrolio non tornerà sopra 40 dollari al barile lo *shale oil* farà molta fatica a sopravvivere. Il livello di indebitamento delle società dello *shale* è tale che se dovessero fallire daranno un duro colpo al sistema finanziario americano; di questo gli Stati Uniti ne sono ben consapevoli.⁸

Il forte esubero dell'offerta è dovuto anche all'importante calo dei consumi che non potranno ricominciare ad aumentare fino a quando le persone non potranno ricominciare ad uscire, le automobili a circolare, non riprenderanno gli scambi delle merci e gli aerei ricominceranno a volare.

Grazie a una gestione prudente delle risorse accumulate negli ultimi anni, la Russia si sentiva al sicuro ed in grado di affrontare la crisi.

Ma in un mese è cambiato tutto, alla crisi petrolifera si è aggiunta l'emergenza sanitaria. La diffusione del virus, che inizialmente si era creduto di poter fermare ai confini russi prosegue implacabile, apparentemente ancora in fase di

Il mondo è all'inizio di un fenomeno di de-globalizzazione.

Ormai la guerra dei dazi è mondiale, non solo tra Stati Uniti e Cina.

⁶ Il SOLE24ORE marzo 2020 – Alessandro Valeri

⁷ Il SOLE24ORE aprile 2020 – Andrea Franceschi

⁸ Il SOLE24ORE marzo 2020 - AA. VV.

accelerazione. Con il Paese più grande del mondo costretto al *lock-down*, il bilancio pubblico è chiamato a farsi carico di un'economia destinata alla recessione proprio mentre il petrolio che lo alimenta va in caduta libera.⁹

Nelle economie del Golfo la pandemia di coronavirus porterà a una recessione del settore non petrolifero che rischia di prolungarsi oltre la fine dell'emergenza se i pacchetti di stimolo dei Governi, finora troppo timidi, non andranno in soccorso in maniera più estesa delle imprese, dei lavoratori e delle famiglie.

Il rinvio in vista, probabilmente di un anno, di Expo Dubai prevista a ottobre sarà un ulteriore colpo alla regione che dall'esposizione attendeva un volano per gli investimenti e il turismo.

Gli analisti indicano che le riduzioni dei deficit, che sono stati gonfiati dal crollo delle quotazioni del petrolio, dovranno essere rimandate al 2021 se le economie dell'Area vogliono evitare fallimenti di imprese e fuga dei lavoratori stranieri che rallenterebbero in seguito, a crisi superata, la ripresa del settore non energetico sul quale puntano i programmi di diversificazione varati negli ultimi anni.¹⁰

⁹ Il SOLE24ORE aprile 2020 – Antonella Scott

¹⁰ Il SOLE24ORE aprile 2020 – AA.VV.

2. EUROPA

Siamo in presenza di una nuova Commissione Europea che pare orientata ad una guida determinata a segnare un percorso più integrazionista e pro-crescita.

L'Europa si troverà di fronte a politiche anticicliche che saranno adottate da alcuni Paesi come l'America, misure espansive finalizzate ad una riduzione delle imposte, misure richieste anche dalle Banche centrali in un periodo di tassi di interesse molto bassi, oggi anche negativi. Sarà anche l'occasione per il nostro Paese di ottenere risorse per una manovra di crescita che preveda riforme strutturali.¹¹

L'Europa se vuole restare protagonista della globalizzazione deve necessariamente evolvere verso una forma federale

L'Europa, se vuole restare protagonista della globalizzazione, deve necessariamente evolvere verso una forma federale, completando l'Unione bancaria e istituendo un Bilancio federale Europeo; senza una nuova *governance*, l'Economia mondiale rischia di precipitare in una nuova grande crisi globale.¹²

Negli ultimi dieci anni l'iniezione di liquidità nel sistema bancario è stata focalizzata a rafforzare la patrimonializzazione delle Banche, meno a recuperare la redditività (i tassi negativi hanno zavorrato la redditività).

L'economia reale ha beneficiato solo in parte residuale di tutta quella liquidità il cui impiego ha contribuito ad aumentare il debito ed il valore degli *asset* finanziari, ricreando molte delle condizioni per uno scoppio di una bolla sul credito.¹³

L'emergenza dell'epidemia del coronavirus rilancia la necessità di finanziare un corposo programma di investimenti infrastrutturali a sostegno della crescita e ripropone la questione Eurobond.

Oggi molte imprese hanno visto azzerarsi i propri ricavi, e a breve si troveranno in crisi di liquidità. Di recente sono state fatte varie proposte per immettere liquidità alle imprese; una di queste proposte prevede di far arrivare liquidità alle imprese europee dalla Banca Centrale Europea attraverso la Banca Europea degli Investimenti, erogando prestiti a interesse zero e a lungo termine.

Poiché la liquidità arriva alle imprese sotto forma di credito, inevitabilmente farà crescere il loro debito.

¹¹ Il SOLE24ORE agosto 2019 – Fabrizio Pagani

¹² Il SOLE24ORE agosto 2019 – Mario Baldassarri

¹³ Il SOLE24ORE agosto 2019 – Maximilian Cellino

La soluzione proposta va ricercata in un intervento coordinato a livello europeo, attraverso la creazione di un fondo azionario pan-europeo, che sottoscriva emissioni di nuove azioni nelle imprese di tutta Europa, e che sia finanziato dalla Bei con capitale di rischio, aperto alla partecipazione di società di gestione del risparmio, e con l'emissione di Eurobond a lunghissima scadenza.

Altre proposte individuano il Meccanismo Economico di Stabilità (MES) come lo strumento preposto per sua natura a far fronte alle crisi finanziando i Paesi richiedenti, anche con una maggiore flessibilità dei previsti parametri di riferimento al PIL del Paese assistito.

L'utilizzo di questo strumento comporterà tensione sul debito pubblico e la difficoltà dello Stato di trovare acquirenti per nuove emissioni di titoli di Stato. Il confronto in corso sulla possibilità di utilizzare i fondi del Mes o eventuali Eurobond si spiega anche con la necessità di fare fronte a queste esigenze per sostenere l'economia.

Mai come oggi è evidente quanto la salvezza di ognuno sia legata a quella degli altri: i costi che ogni Paese sta sostenendo nel combattere il virus limitano la sua diffusione oltre frontiera, e quindi vanno anche a beneficio degli altri Paesi. E allo stesso modo, dopo la crisi sanitaria una maggior crescita di ciascun Paese andrà a vantaggio anche degli altri.¹⁴

Per uscire dallo stallo bisogna quindi fare chiarezza: sugli obiettivi cui l'emissione di titoli sovrani europei (Eurobond) sarebbe finalizzata; su ciò che sarà messo realmente in comune; sui doveri e obblighi dei singoli Stati membri.

Gli analisti puntano su un aumento del *Quantitative-easing* (QE) o un rilascio dei Finanziamenti agevolati al settore bancario, vincolati al credito alle imprese, per tamponare i problemi di liquidità che le piccole e medie aziende si troveranno ad affrontare nei prossimi mesi.¹⁵

Si potrebbe allora prevedere una raccolta straordinaria mediante bond a lungo termine, emessi da un veicolo europeo (per esempio la Banca europea per gli investimenti, Bei), raccolta da utilizzare con obiettivi e regole distinti. Una parte dovrebbe finanziare gli interventi nazionali per fronteggiare l'emergenza sanitaria e i suoi effetti su imprese e famiglie, e vedrebbe ogni Stato membro impegnato nel servizio del debito (interessi e capitale) per la quota da esso utilizzata.

¹⁴ Il SOLE24ORE marzo.2020 – AA.VV.

¹⁵ Il SOLE24ORE marzo 2020 – Andrea Franceschi

Una seconda parte dovrebbe finanziare un grande piano comune, gestito dalla Commissione, che valga a sostenere la ripresa dell'economia e a prevenire crisi sanitarie in tutta l'Unione: ricerca, tecnologie, infrastrutture, progetti comuni nel settore della difesa, della sicurezza, dell'Intelligenza artificiale, della transizione energetica, ecc.

Ora è il momento giusto per un'espansione fiscale, anche comune a livello europeo. Finita la pandemia, i bilanci fiscali dovranno essere rimessi in ordine.¹⁶

Si fa strada tra i Ventisette l'idea di creare all'interno del bilancio europeo un nuovo fondo riservato al rilancio economico dopo lo shock provocato dalla pandemia. Vi sono però dubbi su come finanziare lo strumento e su come poi gestire il denaro.

I Ventisette saranno chiamati a dare il loro appoggio a recenti proposte che prevedono l'uso del Meccanismo europeo di stabilità (Mes) a condizioni leggere; la nascita di uno strumento che deve finanziare la cassa integrazione nei Paesi membri (Sure); l'utilizzo della Banca europea degli investimenti (Bei) per aiutare le imprese.¹⁷

Non si tratta solo di trovare risorse, ma di programmare per tempo cosa fare e come dotarsi della capacità di attuare ciò che si è programmato

La pandemia ha obbligato i governi a mettere in atto politiche di contenimento, che a loro volta colpiscono simultaneamente e negativamente sia l'offerta aggregata che la domanda aggregata. Le aspettative sono colpite da uno shock rilevante, che ha certamente effetti negativi sulla crescita economica, ed effetti ambigui sulla dinamica dei prezzi. Le previsioni del Fondo monetario internazionale per i Paesi avanzati prevedono una crescita dei prezzi al consumo per il 2020 e il 2021 rispettivamente di 50 e 150 punti base. Con queste premesse, la strategia ottimale della Bce è chiara sia dal punto di vista tecnico che da quello politico: inondare il sistema di liquidità.¹⁸

Il problema che emerge è chiaro: non si tratta solo di trovare risorse, ma di programmare per tempo cosa fare e come dotarsi della capacità di attuare ciò che si è programmato. In fondo già la Commissione ha consentito di usare risorse dei fondi strutturali e di coesione non spesi (circa 20 miliardi) senza co-finanziamento e in modo sostanzialmente libero. C'è già molto da programmare oggi.

¹⁶ Il SOLE24ORE aprile 2020 – AA.VV.

¹⁷ Il SOLE24ORE aprile 2020 – AA.VV.

¹⁸ Il SOLE24ORE aprile 2020 – Donato Masciandaro

Quanto al finanziamento del *Recovery Fund*, è interessante la proposta proveniente dalla Spagna, e caldeggiata anche da George Soros, di prevedere a questo fine l'emissione di titoli irredimibili cioè senza scadenza, poiché titoli di questo tipo non implicano la registrazione di debito ma solo l'onere di pagare gli interessi, cadrebbe la disputa su chi deve garantire il nuovo debito. Tuttavia, poiché, come è noto, un titolo siffatto se emesso con un rendimento, ad esempio, dello 0,5% perderebbe metà del suo valore se si tentasse di rivenderlo quando i tassi di mercato dovessero salire all'1%, esso può essere sottoscritto solo da chi non intende mai rimetterlo sul mercato, perché il rischio di perdita di valore sarebbe troppo elevato. Ma forse l'idea è che sia la Bce a comprare questi titoli e in tal caso avremmo la monetizzazione del finanziamento del *Recovery Fund*. Almeno; la prima parte del problema politico europeo sarebbe risolto.¹⁹

¹⁹ Il SOLE24ORE aprile 2020 – Giovanni Tria

3. ITALIA

Nell'attuale scenario di mercato caratterizzato da una forte instabilità politica, da tensioni commerciali tra gli Stati, da un'intensa fase di aggregazioni e una sempre maggiore competizione tra le aziende, le famiglie imprenditoriali italiane sono impegnate non solo nel "passaggio generazionale" ma anche necessariamente in un "passaggio dimensionale", quest'ultimo condizione essenziale per riuscire a competere nel mercato internazionale.²⁰

Le famiglie imprenditoriali italiane sono impegnate non solo nel "passaggio generazionale" ma anche necessariamente in un "passaggio dimensionale"

Industria 4.0 non deve essere solo una rivoluzione delle funzioni produttive, tecniche o commerciali dell'azienda, finalizzata all'efficientamento dei processi (aumento della produttività e riduzione dei costi) ed all'aumento della capacità di realizzare prodotti personalizzati. L'innovazione tecnica e di processo devono essere supportate da nuovi modelli di *business* che richiedono quindi lo sviluppo di nuove strategie che intervengano sui fattori critici di successo dell'azienda, in funzione di un recupero della competitività.²¹

Industria 4.0

La sfida strategica da vincere non è tanto fare meglio, ossia più efficacemente ed efficientemente, le stesse cose, ma fare cose diverse o farle in modo diverso

L'emergenza dell'epidemia COVID rilancia la necessità di finanziare un corposo programma di investimenti infra-strutturali a sostegno della crescita e rimette la questione Eurobond sul tavolo delle priorità come scandito da Confindustria.

Il documento chiede sostegno al credito, per dare più liquidità alle imprese, semplificazioni burocratiche, incentivi all'occupazione giovanile, stimoli agli investimenti privati, potenziando gli incentivi fiscali, con misure specifiche per il Mezzogiorno.²²

²⁰ Il SOLE24ORE settembre 2019 – Bernaldo Bertoldi e Dario Voltattorni

²¹ Il SOLE24ORE novembre 2019 – Prof. Carlo Bagnoli

²² Il SOLE24ORE marzo 2020 – Isabella Bufacchi

Durante il 2008 e 2009 alcuni Paesi, in aggiunta all'aumento automatico del deficit dovuto alla recessione, fecero un'espansione fiscale intorno a due punti del PIL. Oggi bisogna prendere la stessa decisione, per finanziare per esempio un programma straordinario di investimenti infrastrutturali.²³

La priorità che seguirà al superamento dell'emergenza sarà di salvaguardare l'economia italiana evitando perdite di capacità produttiva ed occupazionale che avrebbero effetti pesantissimi oggi e comprometterebbero domani la ripresa.

La Crisi economica si manifesterà nella fase successiva all'emergenza sanitaria con una probabile riduzione di offerta e di

domanda: nella prospettiva mondiale, una riduzione di offerta riconducibile alla fermata produttiva in Cina e della correlata riduzione della domanda di beni e servizi proveniente dal Paese asiatico; nella prospettiva nazionale, riconducibile alla contrazione produttiva di una delle aree chiave dell'economia europea, ossia l'Italia settentrionale, e la riduzione della domanda in tutto il nostro Paese legata alla inevitabile fermata di una parte delle attività economiche.

In questa situazione, è necessario sostenere il reddito delle famiglie ed il tessuto produttivo, assicurando alle imprese la liquidità necessaria a fronteggiare gli impegni correnti, pur in presenza di una pesante caduta di ricavi.

La rottura che l'epidemia sta determinando nei rapporti di fornitura tra le imprese

richiederà una ricostruzione delle filiere produttive e commerciali, sia nel mercato interno sia in quello estero, attività che non sarà né breve né scontata.²⁴

L'industria è costituita da filiere lunghe, dalla logistica ai servizi, passando per la produzione. La finanza è limitata. Nell'industria la generazione di reddito è assai diffusa. Questo dobbiamo imparare da questa crisi. Oggi ci sono gravi rischi sul piano della legalità. Il peggioramento delle condizioni sociali è assai rischioso. Generare occupazione sana e solida dovrebbe essere in cima all'agenda. Rilanciamo la legalità con una politica di sviluppo del lavoro regolare, trasparente.

In una situazione di tassi particolarmente bassi è necessaria un'importante e coordinata azione di espansione fiscale, quale stimolo alla ripresa della produzione e dei consumi

La rottura che l'epidemia sta determinando nei rapporti di fornitura tra le imprese richiederà una ricostruzione delle filiere produttive e commerciali sia nel mercato interno sia in quello estero, attività che non sarà né breve né scontata.

²³ Il SOLE24ORE marzo 2020 – Gianni Trovati

²⁴ Il SOLE24ORE marzo 2020 – AA.VV.

Alle imprese servono certezze, regole coerenti all'espansione dell'occupazione. Il momento è di forte discontinuità e dobbiamo utilizzarlo per risolvere i problemi di fondo. La strada del debito senza investimenti importanti è assai pericolosa.²⁵

Una delle priorità dell'intervento dello Stato dovrà essere l'attuazione di investimenti pubblici ed il sostegno di quelli privati orientati a promuovere innovazione e crescita centrate su ambiente, infrastrutture, cultura e salute.

Compito dello Stato, come indicato da Mario Draghi, dovrebbe essere: garantire e azzerare i debiti.

L'effetto certo sarà allora un aumento del debito pubblico, perché occorrerà farsi carico anche di porzioni di debito privato, nonché garantire l'azione delle banche. Infine, da ultimo ma non meno importante, per garantire al contempo il regolare funzionamento dei mercati del credito e minimizzare i costi dell'aumento del debito pubblico, occorre anche il contributo della politica della liquidità; alle banche il compito, tutto politico, di dare liquidità a costo zero alle imprese che non licenzino.²⁶

L'aiuto alle imprese da parte dello Stato, come ristoro delle perdite e quindi non come provvedimento solo di liquidità

Industriali, commercianti, artigiani e agricoltori del territorio sono uniti nel chiedere anzitutto rapidità e decisione. Con una prima urgenza legata alla liquidità, per garantire pagamento di stipendi e fornitori nel periodo marzo-luglio attraverso prestiti a 18/24 mesi garantiti integralmente dal Fondo Centrale di Garanzia. La salvaguardia delle filiere italiane è una priorità assoluta e dobbiamo proteggere soprattutto le aziende più piccole: se dovessero chiudere, difficilmente potrebbero riaprire. In questo momento è necessario dare liquidità alle imprese: lo Stato deve darla alle banche, che devono passarla alle aziende. Va fatto subito, ogni giorno che passa il rischio di perdere pezzi della filiera aumenta.

L'obiettivo è di impedire nell'immediato la catena di possibili insolvenze. L'intervento di ristoro a fondo perduto ipotizzato dovrebbe essere legato al mantenimento del lavoro dipendente e di altro tipo. L'operazione non è sostitutiva delle garanzie che lo Stato dovrebbe fornire alle banche per assicurare alle imprese liquidità attraverso il mantenimento del credito (che in ogni caso sarebbe debito per le imprese), ma si affiancherebbe all'intervento di mero

²⁵ Il SOLE24ORE aprile 2020

²⁶ Il SOLE24ORE marzo 2020

credito, come modo di assicurare liquidità senza debito addizionale per le imprese e senza aggravio per il sistema bancario.

Da una parte, non agendo immediatamente, oltre alla caduta del gettito a seguito della contrazione dell'economia, si rischierebbe il collasso di molte imprese o di interi settori. Dall'altra, il ricorso immediato al mercato finanziario con l'emissione di nuovo debito nella misura adeguata permetterebbe di fruire di condizioni creditizie accettabili, sia per l'impegno della Bce a contenere i tassi di interesse, sia perché i livelli di offerta di obbligazioni sovrane sul mercato è destinato a crescere.²⁷

Lo Stato è pronto a entrare nelle imprese entrate in crisi dopo il 31 dicembre 2019. Cassa depositi e prestiti sarebbe stata individuata come pivot dell'operazione e allo scopo dovrebbe essere rafforzata con nuova liquidità statale per circa 40 miliardi. Cdp potrebbe però essere affiancata anche da investitori istituzionali e finanziari se, come si ipotizza a Palazzo Chigi, si sceglierà di riattualizzare il vecchio Fondo misto per la patrimonializzazione delle imprese ideato con il decreto Sblocca Italia del 2015 e mai entrato in vigore.

Il governo sarebbe poi intenzionato a sfruttare l'operazione anche per difendere *asset* strategici da acquisizioni straniere ostili, ma sul punto dovrebbe essere comunque rispettato il requisito di azienda in difficoltà dopo il 31 dicembre 2019.²⁸

²⁷ Il SOLE24ORE aprile 2020 – AA.VV.

²⁸ Il SOLE24ORE aprile 2020 – AA.VV.

4. AZIENDA

La *Business Roundtable*, associazione i cui firmatari appartengono al mondo della grande *Corporate America*, ha dichiarato: “accanto al profitto per gli azionisti, occorre perseguire anche gli interessi di altri *stakeholders* (dipendenti, fornitori, consumatori, comunità locale)”. È sempre più diffusa la convinzione che la grande azienda debba trovare un equilibrio tra il perseguimento dell’interesse prioritario di creare valore per gli azionisti e l’assumere il ruolo di attore di sviluppo e promotore di nuovi paradigmi di sostenibilità.²⁹

Accanto al profitto per gli azionisti, occorre perseguire anche gli interessi di altri stakeholders

Le imprese italiane, la maggior parte piccole medie imprese rappresentate da “famiglie imprenditoriali”, sono impegnate non solo nel “passaggio generazionale” ma anche necessariamente in un “passaggio dimensionale”; questo secondo passaggio richiede:

- la managerializzazione dell’impresa familiare: evoluzione che richiede un cambio culturale nella gestione e nella comunicazione dell’azienda;
- l’internazionalizzazione dell’azienda: inteso quale percorso di espansione su mercati mondiali dell’attività e delle competenze, attuazione di un progetto organico di lungo periodo;
- modifica ed evoluzione della struttura patrimoniale della società: per il coinvolgimento di operatori finanziari specializzati quali Fondi di *private equity*, ovvero rendendosi parte di operazioni di *M&A* o accedendo alla quotazione in Borsa, tutto finalizzato all’obiettivo di crescita e sviluppo della capacità competitiva.³⁰

Affrontare le difficoltà di una crisi economica può far emergere potenzialità inespresse dell’azienda e consentire di individuare nuove opportunità di business

²⁹ Il SOLE24ORE agosto 2019 – Prof. Umberto Tombari

³⁰ Il SOLE24ORE settembre 2019 – Bernaldo Bertoldi e Dario Voltattorni

Il Sole24Ore, subito dopo la Grande Crisi finanziaria del 2008, ha pubblicato un libro dal titolo “Oltre la Crisi”, che raccoglie alcuni articoli dei maggiori economisti pubblicati sulla rivista *Harvard Business Review*.

Alcune delle idee esposte in tali articoli sono ancora attuali ed ho voluto qui riproporle perché possano essere per l'imprenditore elemento di riflessione e valutazione nella definizione di una strategia di reazione a periodi di crisi:

1. Reagite. “La reazione più rischiosa di fronte alle incertezze di una crisi economica è l'inattività, ma quasi altrettanto pericolose sono le decisioni avventate e imprudenti. Le preoccupazioni in aumento (quanto peggiorerà la situazione, quanto durerà?) e l'impellenza di fare qualcosa spesso scatenano una serie di mosse sconsiderate che mirano al problema sbagliato, o mancano il giusto bersaglio. Inoltre, una reazione disordinata può provocare il panico in azienda, e tutto questo distoglierà l'attenzione da qualcosa che ha una grandissima importanza: le preziose opportunità che si annidano in mezzo alle cattive notizie dell'economia.

2. Considerate scenari diversi. Con l'evolversi della crisi economica, delineate gli elementi di almeno tre scenari: una recessione modesta, una recessione più grave e una depressione profonda, definite in termini di durata e di gravità. Considerate lo scenario più verosimile per la vostra azienda e il vostro settore, basandovi su dati e analisi disponibili.

3. Quantificate l'impatto sul vostro business. Per ognuno di questi scenari fate delle simulazioni in cui calcolate i risultati finanziari in base alle variabili più importanti, come il volume delle vendite, i prezzi e i costi variabili.

4. Valutate la vulnerabilità della concorrenza. È fondamentale capire i vostri punti deboli e i punti di forza relativamente a quelli della concorrenza. I rivali avranno strutture di costo, posizioni finanziarie, strategie di ricerca, portafoglio prodotti, *customer focus* diversi dai vostri. Per esempio, valutate le potenziali acquisizioni cercando di capire quali siano i gruppi di clienti più vulnerabili dei vostri concorrenti più deboli. Questo esercizio, anche se è solo il primo passo, vi consentirà di determinare le aree in cui siete vulnerabili che necessitano degli interventi più urgenti.

5. Proteggete la base finanziaria. È fondamentale verificare che l'azienda abbia un adeguato flusso di cassa e accesso al capitale. Una mancanza di liquidità non

crea solo problemi immediati, ma pregiudica la possibilità di fare investimenti strategici per il futuro dell'azienda.

Un modo per aumentare i flussi di cassa è gestire il rischio di insolvenza dei clienti in modo più aggressivo. Dovreste ridurre ove possibile il credito commerciale, ossia il finanziamento degli acquisti che permette ai clienti di saldare il conto dopo un certo tempo.

Un altro modo per creare disponibilità di liquidità è cercare opportunità per ridurre il capitale operativo.

6. Proteggete il business esistente. Con mosse aggressive, iniziate a ridurre i costi e ad aumentare l'efficienza. Ricordate che la velocità è importante, ma lo è anche un piano ben concepito: non dovete attuare tagli che a lungo termine possano risultare più dannosi che utili, magari mettendo a rischio future opportunità per l'azienda.

Spesso le aziende che tagliano indiscriminatamente le spese di marketing scoprono poi che, per compensare una prolungata assenza dal panorama dei media, finiscono con lo spendere molto più di quanto hanno risparmiato.

Mentre cercate delle opportunità per ridurre le spese, sarà bene anche *gestire aggressivamente la voce ricavi*, poiché in periodo di recessione la liquidità è fondamentale.

I programmi di fidelizzazione della clientela sono ora più importanti che mai. Considerate dei cambiamenti tattici nell'uso della forza vendita e degli incentivi, così come una riallocazione delle spese di marketing mirata a generare entrate immediate, piuttosto che a costruire il brand nel lungo termine.

Il *result-based pricing* – un concetto portato avanti da diverse società di consulenza – collega il pagamento a benefici misurabili per il cliente derivati dall'uso del prodotto o servizio; un nuovo modo di fissare i prezzi può ad esempio consentire al cliente di noleggiare un'attrezzatura a ore e non a giornata.

Si può, infine, realizzare l'*unbundling* di un servizio: i clienti possono pagare separatamente per diversi servizi che prima facevano parte di un pacchetto, come hanno fatto le compagnie aeree con l'imbarco dei bagagli, i pasti e l'intrattenimento a bordo. Offrendo al consumatore pacchetti di finanziamento nuovi e creativi si può spostare l'ago della bilancia in favore dell'acquisto.

Infine, cogliete l'opportunità di *liquidare le attività non centrali* per il vostro business, liberandovi di quelle periferiche o a bassa *performance*. Non aspettate

tempi migliori nella speranza di ottenere un prezzo uguale a quello degli ultimi anni in cui l'economia era vivace e c'era credito in abbondanza. Ci vorrà ancora del tempo perché si ristabiliscano queste condizioni e, se una data attività non è critica per la vostra azienda e fa aumentare la vostra vulnerabilità in tempi di crisi, allora smantellatela subito.

7. Acquisite un vantaggio competitivo. Le migliori aziende, durante la crisi, non si limitano a sopravvivere; si preparano una buona posizione che le avvantaggerà nella successiva ripresa economica, nella quale saranno spinte da molti obiettivi diversi.

8. Investite per il futuro. Gli investimenti effettuati oggi in settori come lo sviluppo prodotti, l'informazione o le tecnologie di produzione, in molti casi daranno i loro frutti solo al termine della recessione.

Date una priorità alle diverse opzioni, proteggendo gli investimenti che potrebbero avere un maggiore impatto sul benessere a lungo termine dell'azienda, rimandando quelli con il risultato più incerto e abbandonando i progetti che pur essendo interessanti non sono fondamentali per il successo futuro.

Una crisi è inoltre un buon momento per investire sulle persone: ad esempio, per aumentare la qualità del vostro gruppo dirigente. La concorrenza per aggiudicarsi le persone migliori sarà meno aspra, la disponibilità maggiore e i costi, di conseguenza, più bassi.

9. Cercate fusioni e acquisizioni opportunistiche e trasformative. Per sfruttare le opportunità, monitorate da vicino lo stato finanziario e operativo della concorrenza. Le aziende che non hanno una solida base finanziaria per trarre benefici dalla recessione – o addirittura per rimanere a galla – potrebbero accogliere favorevolmente le vostre proposte.

Naturalmente, dovrete uscire dalla crisi portandovi il bagaglio delle aziende che avete acquisito – in particolare in merito alle loro attuali e future posizioni di liquidità – dunque la *due-diligence* è quanto mai importante nei periodi di recessione. Questa consapevolezza vi permetterà di limitare i particolari rischi derivanti da un'acquisizione in tempi di recessione, e di convincere i vostri manager e il Consiglio di amministrazione che può avere senso tentare una mossa audace durante un periodo difficile.

10. Riconsiderate il vostro modello di business. Le recessioni possono essere momenti di grande trasformazione per intere aziende e settori. I fattori economici di un business possono cambiare a causa della maggiore concorrenza, del mutare dei fattori di produzione, dell'intervento dei governi o di nuove politiche commerciali. Possono emergere nuovi concorrenti e modelli di business, mentre le aziende cercano di aumentare i ricavi espandendosi verso categorie di prodotti adiacenti o mediante una integrazione orizzontale. Le aziende di successo sapranno anticipare questi cambiamenti negli orizzonti del settore, adattando i loro modelli di business prima della concorrenza in modo da proteggere sé stesse e conquistare un vantaggio competitivo.

11. Formulate una strategia di reazione ed i piani per attuarla. Dovrete darvi delle priorità, valutando attentamente ogni iniziativa sulla base di diversi criteri, tra cui in particolare: urgenza, impatto finanziario globale, barriere alla realizzazione e potenziali rischi per l'azienda. Il risultato sarà un portafoglio di iniziative con il giusto mix di obiettivi a breve e a lungo termine.

Una delle chiavi del successo delle iniziative legate alla strategia in un periodo di crisi è la tempestività della reazione.

Sarà necessario creare e mantenere un senso di urgenza all'interno dell'azienda, in parte grazie alla creazione di un processo trasparente, coerente e basato sui fatti, per portare a termine le iniziative necessarie. La situazione economica dovrà essere continuamente monitorata e, se necessario, si dovrà passare da uno scenario di crisi moderata a un piano di azione per fronteggiare il peggiore dei casi.

Offrire *value for money*, ossia un'elevata qualità a un prezzo accessibile, è di nuovo un imperativo strategico.

Invece di affinare le tecniche di riduzione dei costi, le aziende dovrebbero sviluppare capacità di "innovazione nei costi". Devono imparare a concepire in modo totalmente nuovo la struttura dei costi per offrire ai clienti molto di più a molto meno.

Le "strategie di innovazione" si dividono in tre tipologie:

- la prima in cui l'innovazione è tradizionalmente legata allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, o all'aggiunta di maggiori funzionalità e prestazioni a quelli

già esistenti. In entrambi i casi, le aziende si aspettano che i clienti paghino di più;

- la seconda in cui l'innovazione consiste nello sviluppare proposte caratterizzate da maggiore o uguali funzionalità, ma a un prezzo inferiore;
- la terza in cui l'innovazione di costo genera prodotti o servizi all'apparenza inferiori in qualche modo a quelli esistenti, ma più economici e semplici da utilizzare rispetto alle proposte delle aziende leader.

12. Management System: from Strategy to Action

Nel processo di sviluppo di una strategia si possono individuare cinque fasi:

1. la prima consiste nello sviluppo della strategia che promana, a sua volta, dalla *mission* e *vision* dell'azienda e dalla relativa *value proposition*; è in questa prima fase che l'azienda deve condurre un'attenta analisi dei propri punti di forza e di debolezza e delle caratteristiche del mercato dove intende operare (analisi *SWOT*).
2. Nella seconda fase il management, sotto la guida del vertice aziendale, traspone la strategia in obiettivi e iniziative ben delineate creando le opportune *Balance Score-card* che mettono in una precisa relazione, misurabile, gli obiettivi e le relative performance.
Nessun obiettivo è realmente raggiungibile se non è chiaramente misurabile.
3. La terza fase è quella della definizione dei piani operativi corredati dai relativi obiettivi e dalle iniziative che occorrono per realizzarli; è in questa fase che vanno concepite le azioni di miglioramento dei processi, predisposte le risorse per il marketing e le vendite, approntati i budget dinamici e le risorse finanziarie che saranno necessarie.
4. Il quarto stadio è quello dell'avvio delle operazioni, quando i piani diventano azioni specifiche costantemente ed accuratamente misurate.
5. Nella fase finale si procede, infine, a confrontare gli obiettivi della strategia con i risultati, analizzando costi e ricavi ed effettuando l'analisi approfondita degli elementi di redditività.³¹

³¹ "Oltre la crisi" Edito da Il SOLE24ORE – AA.VV.

5. Un nuovo scenario

Dopo l'emergenza si presenterà un nuovo scenario economico e sociale che presenterà caratteristiche in tutto o in parte simili a quelle qui di seguito rappresentate.

La pandemia ha dimostrato la fragilità delle catene del valore globali e accelererà il trend di de-globalizzazione. Molti degli squilibri economici esistenti saranno esasperati, a cominciare dall'esplosione del debito pubblico. L'enorme quantità di liquidità riversata nell'economia creerà le premesse per future bolle speculative e spunterà le tradizionali armi di politica monetaria delle banche centrali.

Potrebbero saltare equilibri sociali e politici, nazionali e internazionali. Certamente cambierà il modo di produrre e consumare, di fare impresa e di investire, di lavorare e studiare, ma anche di socializzare e divertirsi.

La diffusione del virus ha reso evidente la fragilità della globalizzazione. È aumentata la consapevolezza che, in un contesto di catene globali del valore e di forti interdipendenze tra economie, basta uno shock che - come il virus - colpisca uno degli anelli della catena affinché l'impatto diventi sistemico.

Terminata l'emergenza, il processo di de-globalizzazione – già in corso con il fenomeno del *reshoring* - subirà un'accelerazione. Nella migliore delle ipotesi aumenterà l'attenzione alla

gestione dei rischi conseguenti alla localizzazione geografica delle *supply chain*, per renderle meno vulnerabili e più vicine ai mercati di sbocco. È tuttavia possibile che si rafforzi la convinzione, già piuttosto diffusa, che i danni prodotti dalla globalizzazione siano superiori ai benefici. Con conseguente spinta a politiche protezioniste e nazionalismo economico.

La frenata dell'economia mondiale sarà brusca. Lo confermano i crolli di Borse e prezzo del petrolio. L'Europa, che già presentava tassi di crescita modesti, soffrirà più di altri se non saprà dimostrare di prendere decisioni coordinate di politica economica. Gli Stati Uniti vedranno interrotto il periodo di crescita più lungo della storia contemporanea. La Cina, pur avendo ripreso per prima la produzione, vede

Quasi tutti i settori soffriranno per il crollo di redditi e domanda aggregata. Alcuni più di altri. Molti non sopravvivranno. Gli altri dovranno reinventare il modello di business, con accorgimenti per diminuire il rischio di contagio, reale o percepito.

compromessi i mercati del proprio export. La disoccupazione aumenterà ovunque, così come la diseguaglianza.

Le politiche di bilancio espansive che i governi stanno mettendo a punto sono necessarie e urgenti. Ma causeranno un forte aumento del debito pubblico in tutti i Paesi.

Le manovre di questi giorni inonderanno i mercati con altra liquidità. In prospettiva, ciò crea un duplice rischio. Quello di future bolle speculative, perché enormi quantità di denaro si sposteranno su Paesi e *asset* più rischiosi in cerca di migliori rendimenti. E quello di spuntare le principali armi di politica monetaria tradizionale, per stabilizzare i mercati e contrastare future crisi.

Quasi tutti i settori soffriranno per il crollo di redditi e domanda aggregata. Alcuni più di altri. Molti non sopravvivranno. Gli altri dovranno reinventare il modello di business, con accorgimenti per diminuire il rischio di contagio, reale o percepito.

Cambierà il mondo del lavoro, con la diffusione accelerata della tecnologia che favorisce lo smart working in tutti i lavori d'ufficio, le libere professioni, la pubblica amministrazione, la telemedicina.

In controtendenza il settore farmaceutico, tecnologico (specie digitale) e le telecomunicazioni, così come intrattenimento via *streaming* e formazione a distanza. Nonostante il rallentamento del commercio internazionale, cresceranno logistica, spedizionieri e corrieri, per la crescente domanda di consegne a domicilio. Benefici anche per lo sviluppo di macchine intelligenti, applicazioni software, realtà virtuale e aumentata. Il rischio è che, in alcuni casi, queste innovazioni migliorino i servizi e aumentino la produttività, ma riducano l'occupazione.

In generale, recessione e incertezza rallenteranno gli investimenti delle imprese, che tenderanno a rinviare la costruzione di nuove fabbriche e l'acquisto di macchinari. Che ne sarà di grandi progetti come l'auto elettrica, lo sviluppo di fonti di energia rinnovabile e la costruzione dei relativi impianti, il *green new deal*? Probabilmente subiranno una frenata. Sia perché gran parte delle risorse sarà indirizzata alle attività ad alta intensità di lavoro e sia per il crollo del prezzo del petrolio.

D'altra parte, dovrebbero aumentare gli investimenti in ricerca medico-scientifica, nel sistema sanitario, nella realizzazione d'infrastrutture digitali per migliorare qualità e diffusione della rete. Inoltre, una volta tornata la fiducia, assisteremo a un'impennata d'investimenti per rendere più sicuri i luoghi di lavoro e di

aggregazione sociale. Fabbriche e magazzini, stazioni e aeroporti, mezzi pubblici e centri commerciali, banche e negozi, teatri, cinema e stadi dovranno essere adattati – talvolta ridisegnati - per vincere la paura di lavoratori e clienti.

L'acquisto online rende quasi impossibili i pagamenti in contanti. Naturalmente si moltiplicheranno i metodi per eseguire pagamenti in rete in forma anonima (già ne esistono), ma molti consumatori si convertiranno all'uso della carta di credito, per necessità o per comodità. Con il boom dell'e-commerce ci sarà anche quello di chi disegna e costruisce siti web, nuove imprescindibili vetrine di aziende e attività commerciali.

Cambierà il mondo del lavoro, con la diffusione accelerata della tecnologia che favorisce lo *smart working* in tutti i lavori d'ufficio, le libere professioni, la pubblica

In campo commerciale cambierà il modo delle aziende di interagire con clienti e fornitori: meno fiere, esposizioni e incontri di persona, più showroom virtuali e videoconferenze.

amministrazione, la telemedicina. In campo commerciale cambierà il modo delle aziende di interagire con clienti e fornitori: meno fiere, esposizioni e incontri di persona, più *showroom* virtuali e videoconferenze.

Lo *smart working* tuttavia pone diversi problemi. Innanzitutto ha bisogno di una buona infrastruttura di rete e di un'adeguata alfabetizzazione digitale (molte aziende e lavoratori non sono pronti). Inoltre, il lavoro agile è davvero efficace solo se esiste fiducia reciproca tra datore di lavoro e dipendenti e se è diffusa una cultura di misurazione e valutazione degli obiettivi. Tutti aspetti da migliorare.

Nell'istruzione universitaria cresceranno esponenzialmente i già diffusi *Massive Open Online Courses* (Mooc), mettendo pressione sulle università, soprattutto quelle meno note.³²

I progettisti avranno da lavorare sul fronte residenziale e su quello degli uffici. Nel primo caso aumenterà maggiormente la domanda di case più spaziose e confortevoli, decisamente *green*. Nei luoghi di lavoro bisognerà soddisfare la voglia del distanziamento. Forse ci abitueremo a condividere le scrivanie ma non si rinuncerà allo spazio. L'era del post-virus vedrà le persone motivate, pronte a far crescere le competenze, arricchendo le conoscenze, stimolando la creatività. Il mondo dell'arredo porrà al centro la qualità di progetti e prodotti, rispettando la grande tradizione del *Design* Italiano con un gran ritorno alla sostanza, alla

³² Il SOLE24ORE aprile 2020 – Marco Magnanidi

centralità del bello, del ben fatto e del gusto. Lo sport si farà ma saranno preferiti i luoghi all'aperto e la tecnologia diventerà una *commodity*.

Rileveranno una battuta d'arresto la *sharing economy*, il settore dei viaggi e turismo e l'attività degli esercizi pubblici. L'integrità fisica non sarà messa in pericolo. Ecco perché ci sarà una forte resistenza a ricorrere ad oggetti o situazioni che sono state utilizzate da altri.

Le esigenze di distanziamento tra le persone porteranno a una contrazione dei viaggi *lowcost*, con mezzi sovraffollati (dagli aerei alle crociere ai viaggi in pullman) e verso destinazioni molto frequentate. Si tornerà a viaggiare ma solo se sicuro e certamente sarà più caro di un tempo.

L'integrità fisica non sarà messa in pericolo. Ecco perché ci sarà una forte resistenza a ricorrere ad oggetti o situazioni che sono state utilizzate da altri.

Ma il maggior tempo ritrovato e la necessaria protezione porterà a trascorrere periodi più lunghi in luoghi di svago in controtendenza alle vacanze brevi e frequenti che si erano affermate in questi anni.

Il carrello della spesa diventerà più oculato ma con cibi più sani e *green* e con marchi che comunicano in modo chiaro la filiera di produzione e il loro rispetto per la sostenibilità. I piccoli negozi di prossimità continueranno a sopravvivere se sapranno fornire servizi eccellenti ed originali

Per i giovani, la riconquista di una dimensione sportiva sarà un elemento forte che spingerà i loro comportamenti e in ogni caso la cura del corpo occuperà molte priorità. Dall'auspicato rafforzamento del sistema sanitario alle abitudini di ciascuno. Questa tendenza ridarà slancio al settore moda. I beni di lusso continueranno a essere ricercati da chi ha risorse, anche come momento di gratificazione.³³

³³ Il SOLE24ORE aprile 2020 – Lucilla Incorvati

Considerazioni finali

Questa crisi presenta caratteristiche uniche e particolari: è una crisi economica generata dall'interruzione delle attività non essenziali, imposta per motivi non economici; non è un'economia di guerra, perché solo alcune attività sono state mobilitate a favore dello sforzo "bellico" contro il nemico invisibile COVID-19.

L'incertezza sulla durata della pandemia COVID-19 è sicuramente uno degli elementi che allarma di più; quando terminerà l'emergenza sanitaria dovremo affrontare una crisi economica e sociale che sarà tanto più grave quanto più a lungo durerà l'emergenza sanitaria.

L'impegno delle aziende a favore della comunità dimostra un diffuso e rafforzato senso di responsabilità verso le persone e l'ambiente, elementi che sicuramente caratterizzeranno l'inevitabile evoluzione dei "modelli di *business*" che le imprese adotteranno nei prossimi anni.

Lo stesso "modello di globalizzazione" si evolverà, orientandosi più al valore delle risorse locali ed alla ricerca dell'efficienza, anche per muoversi meno, avendo scoperto che molte cose si possono fare bene anche a distanza.

Infine, anche i ritmi delle attività si modificheranno e recupereranno una dimensione più equilibrata.

L'Analisi dei dati aziendali si evolverà, sarà necessario integrarla con l'Analisi dei rischi, anch'essa da svolgere in forma più pervasiva ed integrata, e porrà a disposizione dell'imprenditore strumenti più efficienti nel rappresentare la situazione aziendale, i suoi punti di forza e debolezza, la sua capacità di reazione al mutare delle condizioni di mercato.

L'imprenditore è come il velista sorpreso dalla tempesta, deve verificare le condizioni della propria barca e lo stato delle dotazioni di bordo, attivare tutti gli strumenti disponibili per tracciare la nuova rotta, restare attento e reattivo per individuare il momento in cui spiegare nuovamente le vele e ripartire.

Il Consiglio di amministrazione deve incoraggiare il *top management* a gestire la crisi attuale senza dimenticare di progettare il futuro dell'impresa, aiutandolo ad analizzare la crisi per comprendere come essa modificherà l'ambiente competitivo, nel breve e nel medio-lungo periodo

Il costante evolversi e modificarsi del contesto economico obbliga l'imprenditore ad assumere l'atteggiamento del velista che deve mantenere un comportamento reattivo nel modificare l'assetto della propria barca, interpretando ed anticipando le mutevoli condizioni ambientali, sapendo quando ridurre l'andatura e capace di riconoscere i segnali che gli consentano di sfruttare la forza del mare e del vento per riprendere a veleggiare, superando la tempesta.

Analisi del contesto competitivo, consapevolezza dei punti di forza e debolezza, utilizzo di strumenti di analisi e simulazione dell'impatto sull'azienda delle scelte dell'imprenditore, sono e saranno condizioni essenziali per superare la crisi e gestire l'evoluzione del modello di *business*.

I nostri Consulenti sono disponibili, per un confronto o un approfondimento degli argomenti trattati e degli strumenti di analisi e simulazione aziendale.



www.strategylab.it

Studio
Leocata & Associati
Consulenti d'impresa

www.studioleocata.it