



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Dipartimento di Management

Corso di Laurea magistrale  
in Amministrazione Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

**IL CORPORATE TURNAROUND NELL'ERA  
PANDEMICA: FIT E MISFIT AZIENDALE  
NELLA PROSPETTIVA DI BENCHMARK.  
Il caso studio Aroma Espresso S.r.l.**

**Relatore**

Ch.mo Prof. Maurizio Massaro

**Laureanda**

Giulia Luisetto  
Matricola: 863043

**Anno Accademico**

2020 / 2021



*Alla mia famiglia*



**Il Corporate turnaround nell'era pandemica: Fit e  
Misfit aziendale nella prospettiva di benchmark.  
Il caso studio Aroma Espresso S.r.l.**



<i>Introduzione</i> .....	<i>1</i>
---------------------------	----------

## ***CAPITOLO 1***

<i>Lo shock esogeno e gli impatti strategici della pandemia da Covid-19</i> .....	<i>3</i>
---	----------

1.1. Il contesto attuale e le conseguenze più rilevanti dell'emergenza epidemiologica .....	3
1.2. L'esigenza di innovazione strategica: la crisi va affrontata per step.....	10
1.3. Le ripercussioni economiche all'interno del Business Model Canvas.....	18
1.4. Affrontare la crisi da Covid-19 nelle realtà aziendali locali .....	38

## ***CAPITOLO 2***

<i>Lo Strategic Fit e la mappa di coerenza strategica: focus sul Corporate Turnaround</i> .....	<i>41</i>
---	-----------

2.1. Analisi economico-finanziaria della situazione pre e post pandemica attraverso la matrice di solidità e sostenibilità strategica.....	41
2.2. Le tecniche e le strategie di Turnaround .....	48
2.3. Le fasi della gestione del riposizionamento aziendale .....	54
2.4. L'ostacolo della cultura organizzativa: il Change Management .....	61

### **CAPITOLO 3**

<i>Il Problema dell'organizzazione culturale nel Corporate Turnaround: lo Strategic Misfit aziendale.....</i>	<i>67</i>
3.1. La definizione di Strategic misfit tra intensità e dinamicità.....	67
3.2. Le quattro problematiche principali dell'impresa in crisi nell'ottica dell'intensità.....	74
3.3. Analisi dell'incoerenza strategica attraverso le prospettive del benchmark e del foresight.....	85
3.4. Modelli di coerenza ed incoerenza strategica ed evidenza delle loro cause implicite.....	90

### **CAPITOLO 4**

<i>Contrasto al Misfit attraverso misure di riferimento funzionali al successo economico aziendale.....</i>	<i>94</i>
4.1. Misfit imprenditoriale e tecnologico .....	94
4.2. Misfit organizzativo e relazionale .....	99
4.3. Contestualizzazione di quanto emerso nelle realtà territoriali ed inquadramento delle tempistiche future legate al risanamento.....	103

### **CAPITOLO 5**

<i>Il caso studio pratico: Aroma Espresso S.r.l. ....</i>	<i>108</i>
5.1. Contesto ed introduzione della realtà aziendale in esame.....	108



5.2. L'impatto della pandemia da Covid-19 nella compagine aziendale .....	114
5.3. Le soluzioni adottate e le proposte adottabili per far fronte alla crisi economica.....	122
5.4. I risultati e le evoluzioni future dell'azienda: le tempistiche della ripresa... ..	126
<b>Conclusioni .....</b>	<b>129</b>
<b>Bibliografia e Sitografia .....</b>	<b>131</b>



## *Introduzione*

In un contesto come quello nel quale il mondo attualmente si trova, dove l'emergenza epidemiologica causata dal Covid-19 ha portato con sé, oltre che a rilevanti problematiche sotto il profilo sanitario, anche irrimediabili conseguenze a livello sociale ed economico, la gran parte delle aziende del tessuto produttivo locale si trova sicuramente in una situazione di incertezza e di crisi, che le porta a rivedere nella loro interezza o quasi molte delle loro strategie aziendali. Le imprese, in una situazione di questa portata, devono necessariamente fermarsi e capire ciò che succede nelle loro realtà, devono analizzare attentamente il contesto e agire in modo tale da mantenere in vita ciò che continua a funzionare nonostante la crisi, ma al contempo cercare di risanare tutto quello che la pandemia ha messo a dura prova o addirittura ha fermato.

L'analisi che verrà sviluppata si sofferma proprio su questo problema, ed attraverso lo studio delle strategie ottimali per far sì che le realtà in crisi possano risollevarsi, proporrà un'attenta indagine basata sul riposizionamento aziendale, il cosiddetto Corporate Turnaround.

Partendo dunque dall'identificare la crisi e le ripercussioni che questa ha avuto all'interno del Business Model Canvas, la riflessione procederà successivamente con la trattazione delle tecniche e delle fasi che caratterizzano i processi di ristrutturazione aziendale, soffermandosi in particolar modo sulle problematiche che possono derivare dalla cultura organizzativa all'interno di un'azienda.

Nel Corporate Turnaround, infatti, uno degli aspetti maggiormente critici scaturisce dalla difficoltà che le aziende spesso hanno nel momento in cui si ritrovano di fronte a delle situazioni nelle quali l'organizzazione interna, per svariati motivi, non favorisce la ristrutturazione e dunque i manager, oltre a dover affrontare le criticità legate al contesto, si vedono costretti a fronteggiare anche ulteriori problematiche interne alla realtà aziendale.

La tesi prosegue poi con un focus specifico sui concetti di Strategic Fit e soprattutto Strategic Misfit, con lo scopo di evidenziare le principali problematiche che si vanno a delineare in un contesto di crisi e le possibili soluzioni adottabili per risanare l'azienda: in quest'ottica, e alla luce delle problematiche imprenditoriali, tecnologiche, organizzative e relazionali, vanno ad identificarsi delle misure di riferimento adeguate e funzionali ad una buona contestualizzazione di quanto emerso.

Analizzando successivamente il caso pratico della società Aroma Espresso S.r.l., la trattazione si propone di inquadrare quanto precedentemente analizzato a livello teorico calando il tutto all'interno di una realtà esistente, mettendo in luce in primo luogo quelle che possono essere state le soluzioni migliori che l'azienda ha scelto di abbracciare e proponendo al contempo degli spunti di riflessione che possano essere di utilità per possibili evoluzioni future della pandemia. Rimane di fondamentale importanza ricordare che in qualsiasi analisi tenere in considerazione in ogni momento il mutare del contesto e considerare informazioni attuali ed aggiornate sia il punto di partenza ottimale per poter sviluppare una strategia di successo e duratura nel tempo.

## **CAPITOLO 1**

### ***Lo shock esogeno e gli impatti strategici della pandemia da Covid-19***

#### **1.1. Il contesto attuale e le conseguenze più rilevanti dell'emergenza epidemiologica**

Il mondo nella sua storia ha visto succedersi tra loro guerre, pandemie, crisi economiche, eventi che nel loro contesto hanno sempre messo in grave difficoltà chi le ha dovute affrontare e che hanno portato con sé anni e anni di lenta ripresa e grandi sofferenze per chi le ha vissute in prima persona.

Nell'epoca contemporanea, dove tutto ormai sembrava aver raggiunto un buon equilibrio, dove le conseguenze della crisi finanziaria del 2008 cominciavano a rimarginarsi definitivamente e la popolazione era ritornata ad un tenore di vita sicuramente migliore per molti aspetti, ciò che nessuno si sarebbe mai aspettato potesse accadere è successo.

Se agli inizi del 2020 qualcuno avesse detto che di lì a pochi mesi il mondo sarebbe cambiato drasticamente, che tutto per un lungo periodo si sarebbe bloccato, che la quotidianità non sarebbe più stata la stessa ed un'emergenza di calibro mondiale avrebbe travolto ogni settore, davvero pochi ci avrebbero creduto, eppure così è stato.

Già dagli inizi del mese di marzo 2020, successivamente ad un'ondata che ha travolto la Cina e prematuramente rispetto a tutti gli altri paesi del mondo, l'Italia si è ritrovata in piena crisi sanitaria, colpita da un virus del sistema respiratorio critico soprattutto per le persone più anziane o con gravi patologie, che ha messo a dura prova ospedali e strutture sanitarie, i quali per molto tempo sono stati vicini al collasso.

L'evento è stato talmente rapido ed improvviso che, mentre il resto del mondo si preparava ad affrontare questa pandemia, vedendo ciò che succedeva in Italia, chi si è ritrovato travolto da questa emergenza ha dovuto trovare una soluzione nell'immediato, cercando di limitare i danni e salvare il possibile.

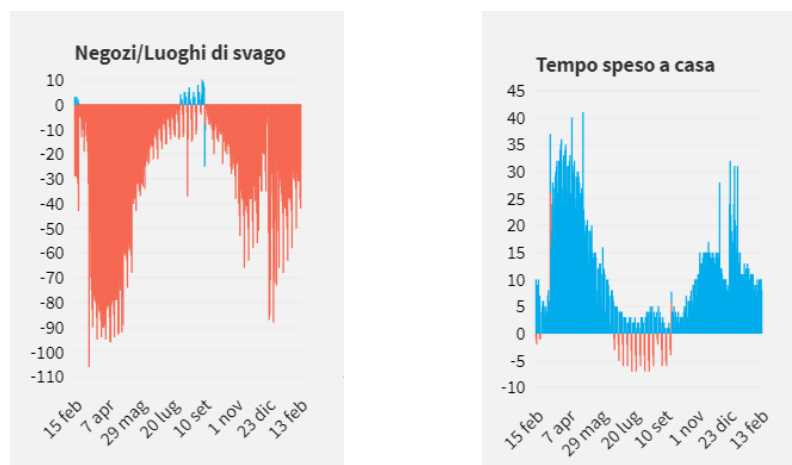
Se in una prima fase la crisi da Covid-19 era prettamente sanitaria, legata dunque alla mancanza di posti letto nelle terapie intensive degli ospedali o determinata dalla difficoltà nel reperire adeguati dispositivi di protezione individuale, in un secondo momento si è tramutata in un'enorme crisi economica e finanziaria.

Le criticità sono successivamente aumentate nel momento in cui, per fronteggiare il rischio sanitario, sono stati inevitabilmente coinvolti altri settori, e la crisi è diventata successivamente economica e sociale, andando a colpire molti settori produttivi ed influenzando notevolmente sulla psicologia delle persone.

Per poter comprendere al meglio la portata di tale emergenza ed individuare quelle che possono essere state le conseguenze economiche e finanziarie che hanno impattato maggiormente sulla popolazione italiana e sul suo tessuto produttivo l'analisi più efficace parte proprio dai numeri, dalle statistiche, dalle percentuali e dai grafici, si basa sugli esempi concreti per consentire poi di vedere le cose nel loro complesso.

Analizzando alcuni dati forniti da Il Sole 24 Ore in un articolo di Lab24<sup>1</sup>, il quale si è concentrato su alcuni indici e settori specifici per poter evidenziare come la situazione si è sviluppata in Italia e come molti aspetti al giorno d'oggi sono estremamente distanti dall'era pre-covid, si può essenzialmente capire come l'emergenza sanitaria sia stata d'impatto diretto sull'economia del paese.

Un elemento chiave da cui partire per inquadrare la portata di tale epidemia è sicuramente legato alla forte diminuzione degli spostamenti: grazie, infatti, ai dati forniti da Google Maps e dal Foot traffic index di Google si è visto come gli spostamenti a piedi in alcuni luoghi comuni come i luoghi di lavoro, i negozi, i supermercati o i parchi pubblici in questo anno di pandemia sono notevolmente variati.

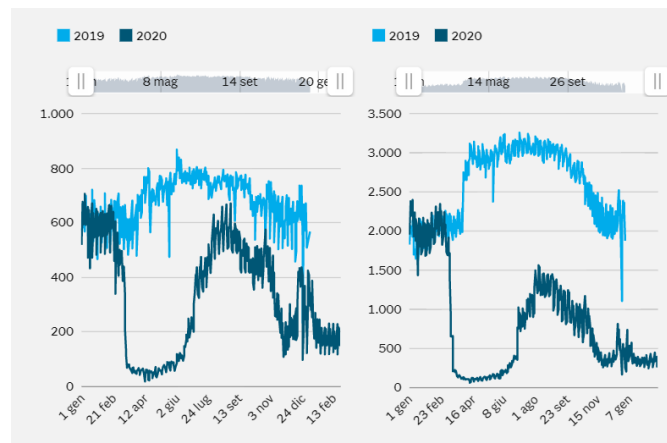


Come si può notare dal grafico sopra riportato, che evidenzia la variazione percentuale rispetto al valore medio per il periodo dal 3 gennaio al 6 febbraio 2020 degli spostamenti a piedi in negozi e luoghi di svago rispetto al tempo trascorso nelle abitazioni private, ciò che ne emerge è che la diminuzione dei flussi in ambienti come ristoranti o cinema sia scesa in alcuni periodi

oltre il 100%, a differenza del tempo trascorso in casa che è aumentato fino al 40% nei primi mesi di lockdown, per poi ridursi nei mesi estivi durante i quali le restrizioni sono state ridotte notevolmente.

Questi dati sono certamente delle variabili chiave per cominciare a comprendere cosa può essere cambiato sotto vari punti di vista in questo anno: nella prima fase, quella più critica, dove le chiusure sono state pressoché totali, e durante la seconda ondata autunnale gli spostamenti nei luoghi pubblici sono stati molto limitati e sicuramente sono stati questi i mesi in cui l'economia e il buon funzionamento di tali strutture ha fortemente risentito dell'impatto della pandemia.

Analizzando un'ulteriore variabile, che graficamente risulta di grande impatto, si comprende come il Covid-19, oltre ad avere avuto un impatto nel nostro paese, ha influenzato molti rapporti economici con l'estero, partendo proprio dal numero dei voli commerciali nazionali, nel primo grafico, ed internazionali, nel secondo, basandosi sulle statistiche di Radarbox.



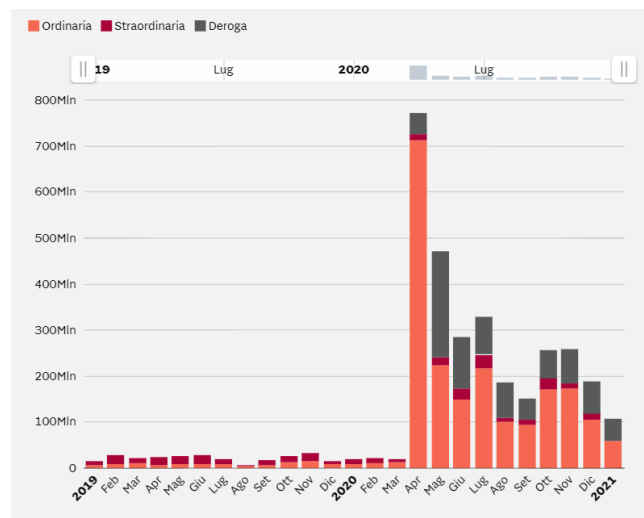
Il traffico aereo a livello commerciale, come si può notare, si è praticamente azzerato tra marzo e maggio 2020, per poi ritornare a valori vicini allo zero da ottobre.

Confrontando i dati del 2020 rispetto a quelli del 2019 si nota come i valori siano veramente opposti e come anche a livello commerciale la situazione di emergenza abbia portato ad una forte diminuzione dei traffici e dunque delle vendite sia internamente che extra Italia.

Anche gli spostamenti tra le tratte regionali più affollate regioni per motivi non lavorativi, per effetto delle misure restrittive imposte, nei mesi di lockdown si sono ridotti notevolmente e come è stato registrato dai dati di Waze gli unici mesi in cui si è vista una ripresa sono stati quelli estivi, mentre nei periodi di chiusura i dati sono sempre stati negativi, portando la media degli ultimi due mesi dell'anno oltre il -40%.

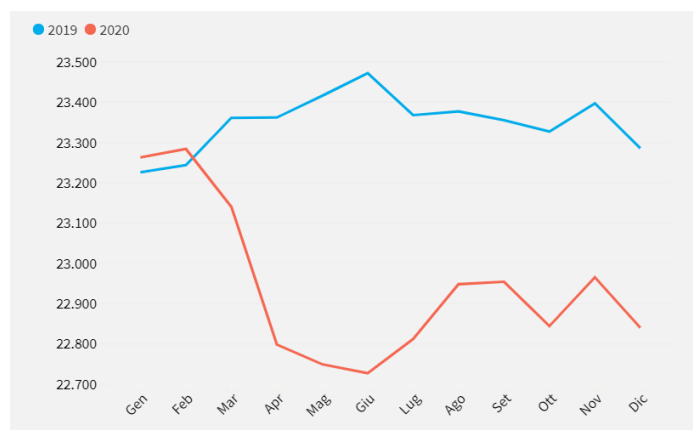
Stando alla stessa fonte, anche gli spostamenti in macchina nel periodo tra marzo e giugno 2020 e successivamente da ottobre 2020 fino a metà 2021 sono diminuiti, con una variazione percentuale del numero di chilometri guidati rispetto al periodo di 2 settimane dall'11 febbraio 2020 al 25 febbraio 2020 che per i periodi in questione scende sotto lo zero.

Focalizzandosi successivamente su un aspetto centrale legato all'emergenza da Covid-19, riportare il grafico che evidenzia le ore autorizzate nell'ultimo anno di cassa integrazione può essere la scelta di maggiore impatto.



Stando alla fonte dell'Inps la massiva richiesta di cassa integrazione da parte delle aziende ne mese di aprile 2020 registra una crescita del 3,761% e nei mesi successivi viene registrato un calo anche se, ciò nonostante, la media dei mesi successivi rimane comunque del 1,213% superiore rispetto a quella del periodo maggio-novembre 2019.

Un altro dato preoccupante è quello riguardante l'occupazione: stando ai dati dell'Istat, tra febbraio e giugno 2020, circa mezzo milione di lavoratori ha perso il proprio posto di lavoro.





Come si può evincere dal grafico sopra riportato il calo occupazionale ha colpito duramente il paese nell'ultimo anno tanto che a novembre 2020 si contano 432.000 occupati totali in meno rispetto allo stesso periodo del 2019, un dato di modesta ripresa rispetto a quello di giugno 2020, ma in ogni caso allarmante.

Cercando di avere una visione complessiva e d'insieme del contesto nel quale l'Italia nello specifico si è ritrovata sicuramente i settori maggiormente colpiti da questa crisi sono stati quelli dell'intrattenimento e della cultura, della ristorazione e del turismo: il primo durante tutta l'emergenza epidemiologica ha potuto operare per soli quattro mesi, le prenotazioni ai ristoranti, stando alle statistiche di The Fork, sono calate di circa il 50% rispetto al 2019 e le più recenti restrizioni hanno causato un ulteriore peggioramento del dato, con una media di -88% negli ultimi due mesi del 2020.

Per quanto riguarda poi il comparto turistico, dai dati forniti dall'Istat, è stato registrato un enorme calo dei turisti esteri che soggiornano in Italia rispetto all'anno precedente e stando ai dati resi noti da Federalberghi si può capire come solo poco più della metà della popolazione italiana nel 2020 abbia scelto di fare una vacanza e di questi, quasi il 100% ha scelto mete italiane.

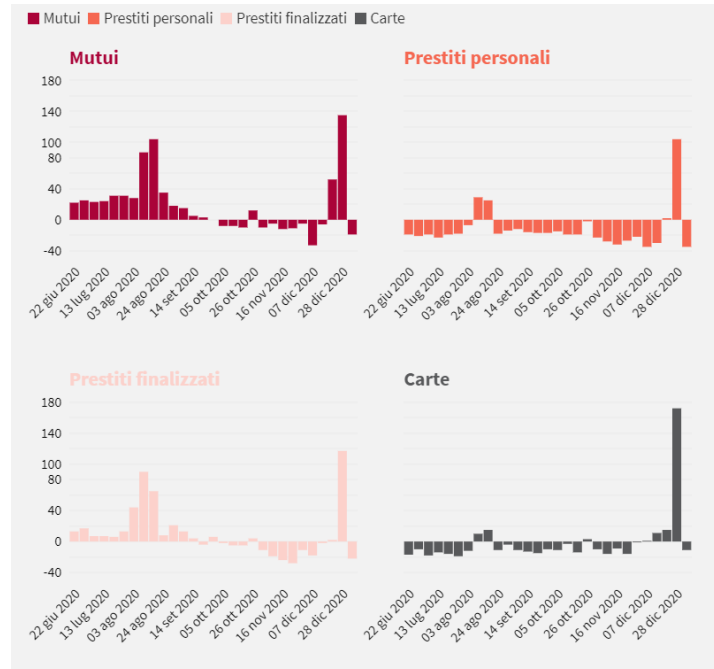
Stando alle previsioni che erano state fatte riguardo ai visitatori internazionali che avrebbero soggiornato in Italia nel 2020 è stato registrato un calo del 58% rispetto all'anno precedente mentre i turisti italiani che hanno scelto mete nazionali sono stati circa il 31% in meno di quelli previsti.

Tutti i dati riportati e le considerazioni precedentemente fatte, come accennato, hanno senza ombra di dubbio impattato sull'economia del paese e il contesto che si è venuto a creare ha messo a dura prova molti settori e molti lavoratori che, data la situazione, non hanno potuto e non sono stati messi nelle condizioni di poter svolgere il loro lavoro al meglio e che al contempo hanno portato molti di loro a doversi reinventare ed adattare al contesto attuale.

Osservando infine alcuni dati emblematici ricavati dall'Istat si può capire come la situazione attuale sia cambiata in molti aspetti, non tutti necessariamente negativi: con riferimento al contesto Extra europeo le importazioni a fine 2020 si sono ridotte del 3,18% rispetto al 2019, mentre le esportazioni, con riferimento agli stessi periodi, sono aumentate del 4,09%.

Sicuramente questo sta ad indicare che gli italiani in questo ultimo anno hanno acquistato maggiormente prodotti italiani o europei, preferendoli rispetto a quelli Extra Ue, molto probabilmente per un fattore legato alla paura del rischio del virus, e questo dato rileva come le abitudini delle persone si siano modificate e con queste anche l'economia del paese.

Osservando un'ultima tabella, che è sotto riportata, si può inoltre constatare come le richieste di crediti delle famiglie (Crif) evidenziano un incremento a marzo, rispetto ai valori dell'anno scorso, soprattutto per prestiti finalizzati, carte, prestiti personali e mutui.



Molte persone hanno dovuto affrontare un periodo di forte crisi e questo si è riflesso sulla richiesta maggiore di aiuti e di prestiti nei periodi dove le attività non hanno potuto continuare il loro lavoro.

Un forte picco si registra anche verso la fine dell'anno, ad evidenza che le ulteriori restrizioni derivanti dalla seconda ondata autunnale hanno nuovamente avuto importanti ripercussioni sulle necessità delle aziende e delle famiglie italiane.

Sicuramente il contesto in cui il mondo attualmente si trova, e che la pandemia ha reso tale, ha messo in luce sia i punti deboli ma anche i punti di forza della società, evidenziando soprattutto che ciò che fino a prima dell'emergenza era quotidianità ora non lo è più, e sottolineando che molti impegni da qui in avanti muteranno e si adatteranno, plasmandosi alle esigenze del mercato.

Come è stato infatti ribadito in un articolo di Mirek Dusek per Il Sole 24 ORE<sup>2</sup>, per uscire definitivamente dalla crisi e guardare agli obiettivi a lungo termine, sarà necessario contare su cinque fattori del cambiamento che, se perseguiti da subito ma anche nel lungo termine, potrebbero davvero risanare l'economia di molte imprese.

Come primo aspetto va tenuta in considerazione la *digitalizzazione accelerata*, con un particolare sguardo al lavoro agile e all'incremento di strumenti che lo favoriscono, secondariamente sarò necessario focalizzarsi sulla *resilienza delle catene di approvvigionamento globali*, con riferimento alla rapida integrazione digitale che permette il miglioramento produttivo di molte aziende.

In terza battuta un occhio di riguardo va tenuto per lo sviluppo sempre maggiore di un' *economia ad impatto zero*, con riferimento alla necessità di implementare sempre più attività sostenibili in termini ambientali: secondo Dusek infatti, lo sviluppo maggiore di impieghi attenti all'ambiente, oltre a portare benefici per ciò che concerne le emissioni e l'inquinamento, porterà anche una forte influenza nel comportamento dei consumatori, dando vita a nuove possibilità di scelta, a nuove esigenze e dunque genererà quello che è il quarto fattore di cambiamento, le *nuove competenze per le professioni del futuro*, ovvero un processo che vada a riqualificare imprese e lavoratori in modo tale che questi possano sempre più beneficiare del potenziale di crescita di settori come quello digitale.

In ultima battuta, uno degli aspetti che per certi versi potrebbe essere ritenuto quello maggiormente d'impatto, è l'importanza che riveste la *cooperazione globale*, intesa come la capacità che da questo momento di crisi in poi la società dovrà sviluppare al meglio per fare in modo di evitare l'aumento delle criticità esistenti, ma invece al contrario di rafforzare ed ampliare sempre più la collaborazione in tutti gli ambiti.

Sarà sicuramente un processo difficile quello che porterà le aziende fuori dalla crisi del Covid e per potersi risollevarsi definitivamente il paese avrà bisogno di tempo ed aiuti concreti, ma al contempo sarà anche necessaria una grande capacità di adattamento, attenti studi ed analisi approfondite che possano portare ciascuna azienda a ripercorrere la sua storia e il suo vissuto fino alla situazione attuale, per capire poi come affrontare questo problema e per far in modo che ciò che era ritorni anche migliore di prima.

Ma procedendo con ordine, per capire come uscire da una crisi, è necessario comprenderla al meglio ed analizzare step per step quelli che sono stati gli avvenimenti che hanno portato un'azienda alla situazione attuale, focalizzandosi sulle fasi che l'hanno caratterizzata.

## **1.2. L'esigenza di innovazione strategica: la crisi va affrontata per step**

Il far fronte ad un'emergenza globale mette in difficoltà la società intera e nella situazione in cui il mondo, e soprattutto l'Italia, si trova, cercare di trovare aspetti positivi e di cambiamento in un contesto che pare statico diventa una vera e propria sfida per le aziende che vogliono continuare a svolgere al meglio ciò che facevano prima della pandemia causata dal Covid-19. Per analizzare tutto questo in un'ottica di innovazione strategica risulta efficiente, prima di trovare la soluzione, andare ad indagare come si è arrivati alla crisi e quali sono le decisioni migliori da adottare per giungere alla risoluzione del problema, affrontare dunque tutto per step, così come è stato approfonditamente spiegato in un saggio del Professore Carlo Bagnoli dell'Università Ca' Foscari di Venezia, dal titolo "Business Models Beyond Covid-19, 50+1 paradossi da affrontare per l'efficace gestione strategica di una crisi"<sup>3</sup>.

Come citato nel testo, e riprendendo il pensiero dell'economista Paul Romer, il quale sosteneva che "una crisi è un avvenimento terribile da sprecare", la pandemia in cui la società odierna si ritrova, così come le crisi passate, è sicuramente una forte minaccia per molti, ma al tempo stesso, per coloro che saranno in grado di sfruttarla al meglio, si rivelerà una buona opportunità che permetterà loro in alcuni casi di ottenere risultati ancora maggiori di quelli magari in precedenza ipotizzati.

Sicuramente la più grande capacità sarà quella di riuscire ad osservare ed analizzare le situazioni oltre ciò che è visibile a tutti, ripensare alle strategie e alle soluzioni in maniera costante e sviluppare il prima possibile, all'interno di ciascuna realtà, grande o piccola che sia, un'idea funzionale di innovazione strategica.

Dalla crisi si esce attraverso approcci rigorosi e metodici, che possono prevedere quasi nella loro totalità gli eventi futuri, ma al contempo per riuscire ad emergere dalla massa ed avere veramente successo è necessario riuscire a vedere oltre, essere in grado di far fronte ai cambiamenti e agli imprevisti e saper programmare ed adattare le nuove soluzioni al contesto che si viene a creare.

La chiave per ogni impresa sta nel riuscire a porsi le giuste domande e sviluppare un piano volto a risolvere le difficoltà derivanti dalla crisi economica che sia semplificato e lineare, che guardi le fasi precedenti e quelle successive e che, studiato il contesto, riesca a dar vita ad idee capaci di mutare e risultare adatte e di successo.

Come accennato in precedenza, e come esposto nel report in esame, la crisi, al fine di poter essere superata al meglio, va affrontata per step:

## **1. La fase del “prima”: la preparazione alla crisi**

In questo tempo iniziale, nel momento in cui si deve gestire dal punto di vista strategico la crisi, che nel caso attuale è legata all'evolversi della pandemia da Covid-19, l'obiettivo è quello di essere pronti e preparati alla crisi stessa, ovvero riuscire a prevedere ciò che accadrà nel breve periodo ed essere al contempo resilienti, sfruttando gli eventi imprevedibili e negativi per creare soluzioni innovative dal risvolto positivo.

Come specifica il Professor Bagnoli *“affinché un'impresa risulti resiliente, oltre alla ridondanza, occorre che sia caratterizzata anche da eterogeneità, modularità, prudenza, adattabilità e coerenza con la società che è il suo sovra-sistema”*: ciò che evidenzia è come sia necessario che ciascuna impresa, in un contesto come quello attuale, riesca ad instaurare una buona sinergia con tutti e tutto ciò che la circonda; allo stesso tempo risulta di successo la propensione alla flessibilità e la predilezione per scelte opzionali, con lo scopo finale di ridurre al minimo gli errori e i rischi.

Prevedere le azioni da intraprendere in caso di eventi sfavorevoli permette infatti di farsi trovare pronti e preparati al cambiamento repentino dello scenario: l'obiettivo non è pianificare alla perfezione le scelte future, ma definire, tenendo conto dei pro e dei contro ed analizzando quelli che possono essere i costi o i vantaggi che ne derivano dall'adottare una scelta rispetto ad un'altra, quelle che potrebbero essere le ipotesi migliori da mettere in campo.

Un ulteriore aspetto da tenere ben presente in questa prima fase è quello di aver ben chiari i punti di debolezza dell'azienda in questione, con lo scopo di comprendere come questi possono impattare sull'operatività aziendale e cercando di sviluppare sempre più costanti cambiamenti culturali che mirino ad aggirare questi scogli.

Spesso poi si dice “prevenire è meglio di curare”, ovvero, nel caso della crisi, la soluzione migliore sarebbe adottare dei comportamenti che ne prevenivano l'innescamento o in alternativa prevedere assicurazioni di vario genere che, grazie ad azioni mirate, abbassino l'incertezza derivante dal rischio al quale l'azienda si espone.

In molti casi non risulta dunque utile, come spesso accadeva un tempo, predisporre assicurazioni che si focalizzino sulla selezione avversa, che tutelino dunque chi non viene colpito dalla crisi, ma al contrario, nel contesto d'oggi, i modelli stanno variando e ci si concentra sempre più sulla sensibilizzazione alla prevenzione, con la conseguenza inevitabile che coloro che non riescono a gestire il rischio faranno sempre più fatica a “rimanere a galla”.

## **2. La fase del “durante”: la tutela dell’operatività presente**

Nella seconda fase che si presenta quando si deve gestire dal punto di vista strategico una crisi l’aspetto, di fondamentale importanza, che va tenuto in considerazione è quello relativo alla salvaguardia dell’operatività, ovvero ciò che rimane necessario è sperimentare soluzioni alternative che in un contesto differente rispetto a quello in cui ci si trova non si sarebbero potute verificare.

Il vero punto di forza di un’impresa che riesce a resistere alla crisi sta nel difendere ciò che funziona ma al contempo sperimentare e testare idee e progetti nuovi ed alternativi.

Il modo di pensare adottato fino ad ora va messo totalmente in discussione, cercando costantemente di comprendere cosa sta accadendo, cosa si può cambiare e cosa invece va accantonato o eliminato per permettere all’azienda di ripartire da una situazione precaria che può essere quella causata da una crisi globale.

Per continuare bisogna guardare a cosa potrebbe accadere nel breve periodo con uno sguardo estremo flessibile, essere reattivi e cercare di adattare costantemente le soluzioni alla situazione in cui ci si trova: lo scopo è formulare rapidamente piani di risposta flessibili che vadano a combinare le visioni dei leader con quelle di ciascun dipendente.

Sicuramente per partire con il piede giusto dai vertici la comunicazione e le direttive devono essere esaustive, chiare, tempestive ed attuali; allo stesso tempo però vanno tenuti in considerazione anche le proposte e le soluzioni che giungono da chi non è a capo di un’azienda, ma che vede il tutto da una prospettiva diversa, che per alcuni casi potrebbe essere quella più vicina alla soluzione finale.

Contemporaneamente alle strategie adottate in difesa della crisi e in risposta a questa, altre strategie utili da perseguire possono essere quelle proattive, che vanno dunque a cogliere le opportunità che si presentano e rispondono attivamente alla crisi.

Le strategie reattive possono essere sfruttate per creare nuove soluzioni e nuove azioni da intraprendere e, come è stato analizzato nel report in precedenza citato, queste possono essere suddivise in sette tipologie di azioni:

- *Formare un gruppo di risposta alla crisi di tipo interfunzionale, con lo scopo di ottenere nel minor tempo possibile uno sviluppo rapido e flessibile di una buona comunicazione ed un altrettanto utile risposta; diventa dunque sicuramente necessario predisporre un gruppo di lavoro che, combinando le capacità e i punti di forza di ciascun membro, possa riuscire a fornire risposte reattivamente e volte alla risoluzione delle criticità.*

- *Preservare il personale:* con questo aspetto ciò che appare di importanza centrale è il fatto di riuscire, in un momento come quello causato dal Covid-19, dove la salute deve rimanere al primo posto, a garantire la sicurezza e la salute dei membri del team di lavoro. Tale obiettivo si raggiunge attraverso un costante monitoraggio dei software e delle piattaforme, così da poter permettere al personale di svolgere, per la maggior parte, il lavoro in modo agile. In ultima analisi, risulta di fondamentale importanza per chi sta a capo di queste organizzazioni, riuscire a monitorare un costante rispetto delle regole e delle politiche aziendali e contemporaneamente fornire in tempo reale le ultime informazioni in ambito dell'avanzamento della situazione sanitaria.
- *Comunicare in modo chiaro e tempestivo:* una comunicazione trasparente, chiara e semplice, ma soprattutto costante e frequente è il punto di forza se un'azienda vuole sviluppare una risposta alla crisi che sia lineare e senza alcuna criticità e che eviti così di creare inutile confusione e paura generalizzata.
- *Garantire un ruolo centrale alla liquidità,* cercando di revisionare e controllare costantemente tutti gli elementi e gli aspetti che permettono di formulare previsioni attendibili per il futuro. Rimane inoltre di importanza centrale mantenere un buon rapporto con clienti, fornitori, finanziatori per cercare di garantire un buon equilibrio tra redditività e liquidità.
- *Rendere stabile la supply chain:* sarà dunque necessario in questo caso, al fine di poter rispondere tempestivamente, usare scorte di sicurezza, ricercare costantemente delle fonti opzionali e collaborare il più possibile con i fornitori per evitare delle situazioni di blocco o ritardo nei processi aziendali.
- *Essere vicini ai clienti,* proponendo soluzioni aziendali che siano il più possibile vicine alle esigenze dei clienti, puntando poi anche a fornire un buon supporto e un servizio che vada ad adattare gli standard alle situazioni che si presentano.
- *Dimostrare responsabilità dal punto di vista sociale e garantire un buon senso di appartenenza alla comunità:* la chiave del successo sta in tal caso nell'essere in grado di investire efficacemente nelle giuste scelte e nella giusta energia per fare in modo che la

situazione di crisi non sia vista solamente dal punto di vista negativo, ma al contrario possa essere una reale opportunità per poter valorizzare e rafforzare i rapporti che si instaurano con le realtà locali con le quali si collabora.

### **3. La fase del “dopo”: il futuro nell’ottica del ritorno alla quotidianità**

Nel momento in cui ci si avvicina alla conclusione di un periodo di crisi lo scopo diventa quello di trovare la soluzione migliore che possa ripristinare ciò che esisteva in precedenza, ma la vera difficoltà, in un contesto di questo tipo, diventa quella di comprendere cosa potrà ritornare come prima e cosa invece, a causa del forte impatto che questa pandemia ha avuto, rimarrà tale e non potrà ritornare ad essere come lo era un tempo.

La situazione nella quale il mondo si è ritrovato ha portato grandi cambiamenti nelle abitudini e nei modi di pensare delle persone, cambiando anche i modi di produrre e di consumare e ribaltando dunque tutto il mercato.

Sicuramente alcuni cambiamenti saranno temporanei e, non appena la situazione lo permetterà, tutto ritornerà ad essere come prima o quasi; al contrario altri comportamenti, mutati proprio dal Covid, in molti casi non ritorneranno ad essere come erano prima e probabilmente diventeranno permanenti, continuando anche quando per legge non saranno più imposti.

La pandemia ha, da questo punto di vista, accelerato un processo che ha portato molte persone a cambiare i modi di fare e di vivere fin ora imposti e quel che ci si deve chiedere è se alcune nuove soluzioni, come l'utilizzo di servizi di delivery o videoconferenze, anche in futuro continueranno ad essere utilizzate.

Un altro punto critico è quello che sta nel capire se questa emergenza ha solo momentaneamente lasciato spazio alla sicurezza a discapito della privacy oppure se è stato un modo per poter agevolmente arrivare ad un controllo sempre maggiore delle vite di ciascun individuo.

Senza dubbio sono stati imposti comportamenti virtuosi che hanno contribuito positivamente a criticità, come ad esempio l'inquinamento ambientale, ma allo stesso momento si sono dovuti sacrificare altri aspetti, quali la socialità e lo stare insieme ad altre persone.

Le strategie di risposta che si possono generare in un contesto di questo tipo possono coinvolgere gli stessi prodotti ma attraverso canali diversi, prodotti diversi raggruppati nella medesima struttura, ed è questo il caso delle aziende che sono state in grado di riadattare la loro produzione alle esigenze del mercato, oppure in ultima analisi un ulteriore tipo di risposta è quella che coinvolge gli stessi prodotti raggruppati in diverse strutture, le quali sono state modificate per poter aumentare la capacità produttiva.



Andando in un secondo momento a veder cosa sta succedendo nei mesi successivi all'inizio della pandemia, un primo scoglio che si è presentato è quello legato al riformarsi dei contagi e dunque delle misure restrittive: grazie ad alcuni studi, che hanno previsto come la situazione Covid-19 non si rimarginerà prima di 18/24 mesi o fino a che non si sarà raggiunta un'immunità di quasi il 70% della popolazione, come effettivamente abbiamo visto accadere, si sono presentate tre differenti ipotesi di scenario:

- *Diminuzione dei contagi*, con ritorno alla quotidianità da giugno 2020.
- *Picchi e successive diminuzioni di contagi*.
- *Ritorno dei contagi nel periodo autunnale*, con successive ondate nel corso del 2021.

Quello che è stato previsto che per il 2022 l'economia del paese non riuscirà a ritornare ai livelli in cui si trovava nel 2019 e dunque molte imprese dovranno adattarsi e prepararsi a gestire situazioni disperate di tipo intermittente.

Come il report in esame espone potrebbero esistere dei periodi di tempo legati al distanziamento e altri connessi all'avvicinamento: partendo da questo presupposto bisognerà cercare di ragionare nell'ottica che qualunque aspetto legato alla socialità dovrà essere ripensato e riadattato in ragione delle esigenze.

Allo stesso modo anche ciò che è legato alla produzione potrebbe assumere caratteri di stagionalità, comportando in tal modo drastici cambiamenti nelle abitudini passate; d'altro canto, per quanto riguarda i lavoratori, la pandemia potrebbe portare ad un aumento dei contratti a tempo determinato, per poter, dal punto di vista dell'azienda, far fronte ai cali lavorativi.

Per poter superare al meglio la crisi ed affrontare la recessione da questa causata, le aziende dovranno:

- *Riadattare le risposte ai paradossi*, in relazione agli impatti derivanti dalla crisi economica.
- *Contribuire a creare scenari tra loro disparati*, cercando di implementare i test e verificando di poter sopravvivere in varie situazioni diverse.
- *Implementare ed accelerare il ricorso al digitale*.

- *Procedere ad un graduale investimento nell'innovazione di processo e prodotto, al fine di preservare la crescita nel medio-lungo periodo.*
- *Contribuire ad una buona trasformazione strategica cercando di sfruttare la recessione per aumentare la necessità di cambiamento.*
- *Contribuire alla risoluzione dei problemi comuni attraverso azioni collettive, sfruttando le opportunità che l'emergenza sanitaria ha generato per migliorare ed implementare le capacità delle aziende.*

#### **4. La fase dell'“oltre”: oltre la crisi nell'ottica della trasformazione strategica**

Questa ultima fase, successiva alla fase di crisi, ha lo scopo di sfruttare la crisi e le problematiche da questa derivanti per poter dar vita a nuovi modelli di business: l'obiettivo in tale fase diventa non tornare a ciò che c'era prima, ma fare innovazione strategica e sviluppare le idee future.

Questa fase porta con sé tre ulteriori paradossi legati alla gestione della crisi, ovvero:

- *Ritorno alla quotidianità contro innovazione strategica: diventa urgente, in un contesto di questo tipo, comprendere se il modello di business adottato risulta ancora attuale oppure questo vada ripensato del tutto o in parte.*

L'opzione migliore, in un contesto che già da tempo affrontava le sfide connesse alla globalizzazione e alla digitalizzazione, è sicuramente quello di creare processi di trasformazione strategica, soprattutto per quanto riguarda le aziende di medio-piccola dimensione, tanto che, anche se molte aziende verranno messe a dura prova, alcune di *queste ne usciranno più forti.*

- *Attesa contro azione, che, data dal contesto che la pandemia ha generato, presenta due possibili alternative, aspettare, temporeggiare e capire se l'incertezza andrà diminuendo, oppure al contrario agire ed ottenere un buon vantaggio rispetto a tutti coloro che sono rimasti fermi.*

Spesso risulta di fondamentale importanza sfruttare i periodi in cui per forza di cose la situazione impone di fermarsi per studiare approfonditamente il tutto e prepararsi alla fase successiva, sia perché la ripartenza potrebbe avvenire prima del previsto, sia perché in base

ai settori e alle aree coinvolte le ripartenze saranno differenziate e dunque sarà necessario essere pronti a tutto.

- *Contingente contro strutturale*: nel caso in cui si scelga di agire risulterebbe vantaggioso impiegare nel breve periodo le opportunità che la crisi ha portato con sé ricorrendo per esempio ad una riconversione della produzione che possa essere utile nel medio-lungo periodo per ulteriori sfide strutturali.

Sicuramente, in seguito ai recenti eventi, si cercherà sempre più di lavorare e produrre in maniera sostenibile, sia in termine ambientale che dal punto di vista economico-monetario. Si cercherà dunque, al fine di giungere ad una progressiva implementazione del processo di innovazione strategica, di ridurre sempre di più gli spechi e allo stesso tempo emergeranno nuove opportunità nel breve-medio termine; coloro che, nello stesso contesto, adottano prospettive di lungo termine e si concentrano sui ricavi, riescono anche questi ad ottenere un ritorno per gli azionisti superiore rispetto a quello del breve termine.

### 1.3. Le ripercussioni economiche all'interno del Business Model Canvas

Nel contesto in esame e nel caso in cui la scelta effettuata dalle aziende sia quella di sfruttare le difficoltà innescate dalla crisi per operare una trasformazione strategica, ciò che in primo luogo bisogna tenere in considerazione è che va creato un nuovo mercato, e si deve procedere poi allo sviluppo di una nuova proposta di valore e successivamente alla creazione di un nuovo business.

Questo si può realizzare attraverso lo sviluppo di:

- *beni o servizi estremamente innovativi* che vadano ad instaurare esperienze diverse che coinvolgano i clienti sotto molteplici punti di vista.
- *Processi innovativi* per distribuire o produrre beni o servizi esistenti che possano permettere all'azienda di acquisire con il tempo nuova clientela.
- *Catene del valore innovative*, in modo tale da creare un nuovo spazio di mercato e cercando di rendere al contempo di secondaria importanza o addirittura irrilevante la concorrenza, con il fine di incrementare il valore aziendale e del cliente.

In un primo momento bisognerà sicuramente cercare di capire quella che può essere la strategia competitiva di maggiore utilità: tra la strategia di differenziazione e la leadership di costo l'abilità di un'azienda eccellente sta nel comprendere se sia più profittevole aumentare il valore del prodotto offerto ed anche il suo prezzo oppure abbassare i suoi costi di produzione ed arrivare ad ottenere una posizione competitiva che abbia un'offerta superiore rispetto a quella dei concorrenti ma ad un prezzo inferiore.

La trasformazione strategica si sviluppa poi in quattro fasi successive:

**1. Mappare il modello di business attraverso il canvas model**, suddiviso in vari blocchi, ovvero:

- *Fornitori*, ovvero persone o aziende con le quali l'impresa provvede a mettere in atto relazioni che siano funzionali all'approvvigionamento delle risorse delle quali non ha disponibilità.

- *Risorse*, le quali consistono di beni economici sia tangibili che non, le quali risultano di primaria importanza per poter dar vita ai processi aziendali.
  - *Processi*, quell'insieme di attività generate dall'impresa per poter agevolmente trasformare le risorse, ovvero gli input, in prodotti, ovvero output.  
Questi si possono a loro volta suddividere in processi interni o esterni alla compagine aziendale.
  - *Prodotti e servizi*, tutti quegli elementi che caratterizzano per vari aspetti un'azienda e che la rendono unica e di valore.
  - *Clienti*, quelli che sono i destinatari finali del servizio o del prodotto offerto e che vanno a validare e certificare la proposta di valore dell'azienda nella soddisfazione dei bisogni.
  - *Società*, il gruppo degli stakeholder dell'azienda, i quali, attraverso le loro idee, decisioni e scelte, possono contribuire ad aiutare oppure ostacolare l'azienda in questione.
  - *Proposta di valore*, la quale può essere definita come ciò che genera guadagno, soddisfa clienti e fornitori e permette a tutti di poter svolgere agevolmente il proprio lavoro.
- 2. Individuare i cambiamenti che la crisi ha generato grazie allo sviluppo di un vero e proprio processo di scenerizzazione.** che porti ad individuare le variabili economiche e sociali che poi andranno a guidare il cambiamento del contesto nel periodo successivo alla crisi.
- 3. Comprendere quelli che potranno essere i possibili impatti dei driver**, identificati nei bulding block e poi nel modello di business, prestando attenzione a ciò che può portare allo sviluppo di un'innovazione strategica.
- 4. Ripensare e convertire il modello di business** andando ad interrogarsi su quelli che possono essere gli stakeholders, quali sono i clienti e i fornitori, cosa l'azienda può offrire e come lo fa, e il tutto puntando ad essere migliori dei competitors e cercando di implementare sotto tutti i punti di vista possibili la realtà aziendale in questione.

Successivamente, una volta fatta questa analisi, è necessario spostare il focus su quelli che possono essere i driver del cambiamento generati dalla crisi, soffermandosi in particolare sugli ipotetici impatti sui bulding block.

In prima analisi, un aspetto da tenere in considerazione è connesso al fatto che, come già accennato in precedenza, la pandemia ha portato con sé imponenti cambiamenti, sia nella

produzione delle aziende che nel modo di consumare della gente: basti pensare a come ora gli igienizzanti o i dispositivi di protezione individuale siano essenziali, mentre prima della diffusione del virus il loro utilizzo era davvero limitato.

Ciò che sicuramente ha avuto l'impatto maggiore, sia sulla società che sulla sua economia, è stato il distanziamento sociale, la chiusura dei confini regionali e la sospensione di molte attività nei luoghi pubblici sia all'aperto che al chiuso: queste misure restrittive, volte a contenere e limitare la diffusione del Covid-19, hanno avuto drastiche conseguenze per tutte quelle imprese ed attività il cui business è strettamente legato alle persone e alla loro presenza fisica nei luoghi in questione, come per esempio ristoranti, palestre, cinema, teatri.

La produzione in questi settori ha subito una grande diminuzione e la crisi per molti di questi è stata inevitabile, accompagnata logicamente da una domanda pressoché inesistente connessa al fatto che, con la chiusura di molte attività, molte persone hanno perso il loro posto di lavoro.

Stando a quanto evidenziato da vari studi, con riferimento alla piramide di Maslow, la maggior parte delle persone nel periodo di pandemia sono arrivate a scendere di un paio di livelli gerarchici, e questo sicuramente mette in luce come i bisogni e le necessità siano cambiate e continuino a farlo costantemente.

Questa crisi, che può essere definita multisettoriale, sta portando con sé enormi difficoltà dal punto di vista economico, mettendo in difficoltà soprattutto le aziende e le realtà di piccola dimensione di specifici settori, soprattutto di quello terziario; di contro una buona opportunità la stanno avendo le imprese di più grande dimensione e caratterizzate da un'impronta digitale. Dopo questa premessa, andando ad analizzare nello specifico i vari blocchi del Model Canvas, ne emerge quanto segue:

- Analizzando in seconda analisi l'aspetto legato ai **fornitori** si può sicuramente affermare in prima battuta che la chiusura di molte aziende imposta con il lockdown ha interrotto molte forniture a livello globale, tuttavia, con la graduale ripresa che si sta sperimentando, le imprese continueranno ancora a rifornirsi tramite i mercati di approvvigionamento globali: dal lato opposto, in seguito alle conseguenze derivanti dalla pandemia, molte altre abbandoneranno le scelte fin ora adottate per prediligere forniture locali a supporto del paese.

L'emergenza sanitaria ha sicuramente messo a dura prova le catene di approvvigionamento globali, in primis quelle cinesi, tanto che da questo momento in poi nelle scelte di consumo e rifornimento conteranno sempre di più le forniture localizzate rispetto a quelle globali; una forte spinta a scegliere i prodotti locali la dà poi sicuramente la difficoltà sempre

maggiore che hanno i paesi, come per esempio la Cina, a garantire un buono standard di trasparenza e qualità.

Il focus sulla scelta di approvvigionamenti nazionali o locali ricadrà sicuramente in maniera sempre più diffusa sulle piccole e medie imprese, sia per cercare di minimizzare al massimo i costi di magazzino e di logistica, anche a rischio in tal modo di lasciare in secondo piano la diversificazione: stando a tale considerazione potrebbe sempre più contrapporsi ad una visione diffusa e globale un'ottica concentrata e in prossimità del distretto territoriale.

Il Covid-19, come qualsiasi altra pandemia, ha avuto luogo a partire da un territorio circoscritto per poi svilupparsi nel resto del mondo e tale conseguenza ha generato nelle persone una maggiore attenzione nei confronti del contagio che da questo ne è derivato e anche della scelta di reperire merci o materie prime provenienti da zone in cui il contagio era alto.

Molte imprese sono infatti state spinte a variare e a diversificare i loro paesi di approvvigionamento, con il fine di evitare lo svilupparsi di nuovi focolai e di nuovi periodi di lockdown: una catena di fornitura e di reperimento diversificata e dispersa permette poi, in secondo luogo, anche di migliorare sia il rapporto prezzo-qualità che l'utilizzo delle tecnologie più avanzate.

Sicuramente, come già accennato, la chiusura imposta dall'espandersi del virus ha bloccato la domanda e dunque conseguentemente anche l'offerta da parte delle aziende, rafforzando al contempo i rapporti e le partnership con i fornitori e le realtà locali, con l'obiettivo cardine di garantire continuità al loro business.

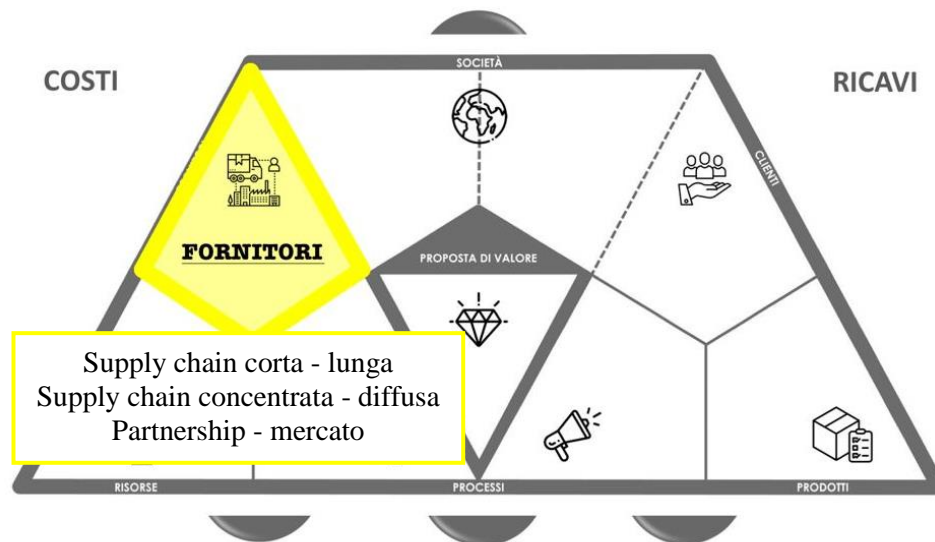
Dall'altro lato il vantaggio che ne hanno avuto coloro che hanno scelto di affidarsi a nuovi fornitori deriva per la sua interezza da esigenze di tipo economico che hanno portato ad una scelta di questo tipo in quanto risultava maggiormente conveniente.

Molto probabilmente, in un'ottica di questo tipo, nella quale ognuno guarda ancor più di prima ai propri interessi, anche qualora questi vadano a mettere in difficoltà o svantaggiare gli altri, il fatto che ciascuna azienda guardi prima a sé che al bene comune, aumentando i comportamenti egoistici, potrà portare a rendere sempre più resistente, in termini di medio-lungo periodo, l'intera catena.

Molte imprese potrebbero infatti puntare sui loro fornitori strategici, attraverso partnership e partecipazioni, con l'obiettivo di eliminare tutto ciò che in molti casi risulta una costrizione e puntando invece a sviluppare il principio solidaristico che porti con sé anche maggiore certezza e trasparenza dei processi.

Diventa sicuramente di maggiore efficacia affrontare la situazione sfavorevole attraverso lo sviluppo di un'azione collettiva piuttosto che puntando solamente all'individualità.

Quanto analizzato può essere efficacemente riassunto tramite la seguente rappresentazione:



- Analizzando successivamente l'aspetto legato alle **risorse** ciò che in prima battuta si può affermare è che le chiusure imposte dalla situazione di emergenza sanitaria e non solo ha rivoluzionato sia la produzione che la fornitura e dunque ha avuto un enorme impatto anche sull'aspetto dell'approvvigionamento e delle risorse.

Stando a questa tematica continueranno sicuramente a contrapporsi due linee, l'approvvigionamento mediante il sistema just in time oppure il ricorso alle scorte di magazzino.

Secondo la prima modalità di gestione della produzione si punterà ad ottimizzare l'intero processo produttivo allo scopo di snellire il più possibile i processi e ridurre sprechi e giacenze di magazzino che risultano estremamente costose per l'azienda.

Con le conseguenze generate dalla pandemia, sotto tale aspetto, andranno sicuramente rivisti i tempi nelle varie realtà aziendali: si presenteranno nuovi livelli di scorte di sicurezza, verrà sempre più sviluppata la logica del just in case, dunque, dell'effettiva produzione legata solamente alle specifiche esigenze del mercato, e al contempo sempre di maggiore rilevanza risulterà il tema della sostenibilità e dello sviluppo di sistemi di tipo circolare.

Procedendo nell'analizzare gli effetti che la pandemia ha generato sotto il profilo umano e personale si può sicuramente evidenziare come la chiusura di molte aziende abbia portato



con sé una forte diminuzione delle interazioni personali, le quali sono state sostituite da quelle digitali.

Per quanto riguarda l'aspetto dell'accelerazione digitale non si può negare che l'emergenza che abbiamo vissuto, e che ancora oggi stiamo vivendo, abbia contribuito positivamente allo sviluppo di questa vera e propria rivoluzione industriale: ciò che ci si chiede è comunque se tutto ciò abbia impattato positivamente sulle attività e soprattutto sulla società oppure se abbia colpito fortemente l'elemento del capitale umano e delle relazioni personali. In riferimento a molte attività, grazie anche ai grossi incentivi che sono stati proposti nel campo dell'industria 4.0, queste, sfruttando la situazione, hanno scelto di convertire i loro processi improntandoli al digitale e all'automazione, a scapito del lavoro che prima era opera umana.

Stando a questa tematica sicuramente per molti aspetti questo approccio potrebbe essere una vera e propria svolta nei nuovi processi produttivi, ma allo stesso tempo presenta ancora molte limitazioni e il fattore prettamente umano rimane insostituibile e di fondamentale importanza: molto probabilmente il giusto connubio per molte realtà porterà alla soluzione vincente, sia dal punto di vista produttivo che da quello economico e monetario.

Sicuramente, osservando le cose da questa nuova prospettiva e nell'ottica di un progressivo ricorso al digitale, le figure professionali sempre più richieste saranno quelle esperte in ambito tecnologico e digitale.

Tutto questo processo di conversione e di adattamento alle ultime novità richiederà sicuramente molto tempo e un grande dispendio economico, soprattutto in una prima fase in cui ogni scelta è ancora sperimentale e volta a capire quale può essere l'approccio migliore: eliminare la manualità e rendere tutto automatizzato il prima possibile o implementare i processi con sistemi automatizzati solamente in parte ma affiancati da personale qualificato e specializzato?

Sicuramente solo il tempo, i vari tentativi e anche gli errori permetteranno di capire quelle che potranno essere le soluzioni migliori per il prossimo futuro.

Un altro elemento di confronto risulta quello legato agli spazi lavorativi: nell'ottica di una continua ricerca di spazia ampi e distanziamento sociale anche gli spazi lavorativi saranno rivisti e riadattati alle nuove esigenze.

Sicuramente sotto questo punto di vista saranno preferibili strutture composte da ambienti singoli rispetto a zone open space in cui si potrebbero ritrovare a lavorare più persone a contatto ravvicinato; allo stesso modo saranno prediletti sistemi quali lo smart o il remote working, i quali permettono alle persone di lavorare da casa.

Mentre nell'ambiente lavorativo pre-Covid-19 quando un'azienda cresceva si cercava di sfruttare al massimo gli ambienti disponibili, nella situazione post-Covid-19 la richiesta, in casi di questo tipo, si focalizza nel ricercare spazi lavorativi legati alla singola persona o nello sviluppare al meglio sistemi che sia dal punto di vista del funzionamento che della sicurezza permettano ai lavoratori di svolgere le loro attività autonomamente e da casa.

Le chiusure imposte dalla pandemia hanno limitato fortemente anche molti spostamenti e per molti dipendenti è risultato estremamente scomodo e difficile raggiungere i luoghi di lavoro: questa situazione e questo contesto se da un lato può promuovere la ricerca di personale da tutto il mondo che lavori da remoto, dall'altro potrebbe invece rivolgere la sua ricerca verso persone localizzate in zone geograficamente vicine alla sede lavorativa.

In molti casi si cercherà dunque di assumere personale locale ma al contempo molte aziende, piuttosto di preferire sedi localizzate nelle grandi città metropolitane, potrebbero puntare a spostare le loro attività in punti più tranquilli, come potrebbe essere la campagna, puntando a zone dove possa essere garantito al meglio il distanziamento.

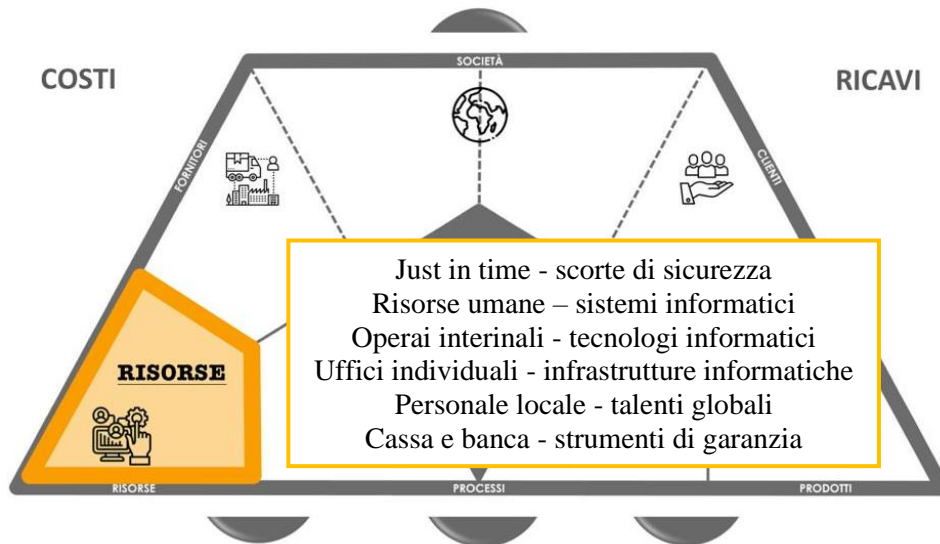
Per coloro che invece opteranno per il lavoro da casa dovranno essere garantiti mezzi e sistemi adeguati a far sì che il lavorare da casa possa lavorare in maniera più simile possibile al lavoro in sede.

Analizzando tutte queste variabili e nuove ipotesi ciò che sorge spontaneo è che, nonostante alcuni aspetti che possano essere stati migliorati o alcune abitudini siano state riviste in maniera maggiormente positiva, questa pandemia ha dato inizio ad una nuova e profonda crisi economica, accentuando un divario finanziario già presente e contribuendo ancor più a mettere a rischio le realtà più deboli.

Dal punto di vista monetario e finanziario due sono le ipotesi plausibili, optare per mantenere una buona liquidità oppure scegliere strumenti volti a fronteggiare possibili crisi di liquidità: si può cercare di ridurre il capitale circolante netto al fine di ottenere più liquidità dal punto di vista strutturale, andando al contempo a ridurre le scorte di magazzino e a rivedere i tempi di incasso e pagamento, arrivando anche ad aumentare magari il livello di indebitamento.

In alternativa, una buona soluzione, potrebbe essere quella di scegliere opzioni che vadano a garantire un cash flow rapido e focalizzato sugli obiettivi e sulle necessità di maggior rilievo.

Quanto fin ora trattato in tema di risorse può essere brevemente riassunto come di seguito:



- Spostando successivamente il focus su quelli che possono essere definiti i **processi interni** ciò che in prima battuta si presenta è che la chiusura temporanea di molti luoghi produttivi, imposta dalle restrizioni anti-Covid, si è allargata anche nelle sedi estere e non solo in quelle italiane: le sedi localizzate in paesi esteri, con lo scopo di godere per esempio di un costo minore della manodopera o delle materie prime provenienti da specifici paesi, potranno ancora essere una valida soluzione in un'epoca dominata da una pandemia?

Se da un lato molte aziende continueranno a delocalizzare le loro attività al fine di ottenere vantaggi economici e monetari, sfruttando in tal modo il cosiddetto offshoring, dall'altro invece, per il timore di subire importanti danni a causa della situazione imposta dalla pandemia, molti tenderanno a sviluppare sempre di più il fenomeno del reshoring, tornando ad internalizzare molte attività che in precedenza erano state spostate all'estero.

Sicuramente tutte quelle aziende che reputano essenziale il fattore dell'essere radicati al paese d'origine, al fine anche di sviluppare dei prodotti maggiormente improntati al modello del Made in Italy, tenderanno a puntare sempre più su produzione interna e a sfruttare i punti di forza del nostro paese.

Come già trattato in precedenza, la pandemia ha enfatizzato drasticamente il nuovo modo di lavorare da casa, sostituendo le interazioni fisiche con quelle digitali e virtuali: tutto ciò fa molto riflettere sia sui luoghi che sui tempi di lavoro e produzione, che in un contesto come quello nel quale ci si trova vanno totalmente a distinguersi dagli spazi legati alla socializzazione.

Questo fa immediatamente pensare che il lavoro, mentre prima era funzionale anche all'aspetto sociale, ora è diventato un elemento meramente connesso alla produttività, tanto

che lavorare da casa, se per alcuni aspetti, come la comodità, può essere positivo, per altri invece può diventare un enorme svantaggio.

Ciò che le imprese dovranno cercare di fare in questo momento è trovare una soluzione che permetta di massimizzare le performance lavorative, sia implementando gli strumenti dei quali devono disporre i dipendenti nel momento in cui lavorano da remoto, sia migliorando l'organizzazione e prestando particolare attenzione all'elemento del welfare aziendale.

Allo stesso modo particolari attenzioni dovranno essere tenute per chi si reca in azienda e deve necessariamente essere dotato di adeguati dispositivi di protezione individuali.

Una possibile conseguenza, data da questa situazione, per quanto riguarda i sistemi di produzione, sarà quella che andrà sempre più ad affermarsi la cosiddetta "industria priva di umanità": sempre più aziende sceglieranno di adottare sistemi automatizzati che porteranno a ridurre la componente del personale umano e spingeranno sempre più verso una vera e propria strategia di automazione.

Un'ipotetica soluzione, nel caso in cui la componente umana rimanga centrale all'interno delle aziende, è quella di puntare allo sviluppo di sotto-fabbriche specializzate e legate tra di loro, al fine di garantire in ogni caso una produzione in liea con gli standard, ma favorendo per quanto possibile gli adeguati distanziamenti sociali.

Passando poi ad analizzare il fattore specifico del tipo di produzione va menzionato sicuramente il fatto che, durante la fase di chiusura pressoché totale delle attività, molte aziende hanno cercato di riconvertire la loro produzione al fine di poter continuare a svolgere le loro attività anche nel periodo di chiusura.

Sotto questa ottica la pandemia ha sicuramente contribuito a rendere le aziende maggiormente flessibili e propense all'adattamento e alla variazione dei loro sistemi produttivi: si andranno dunque a contrapporre due ipotesi, una prima legata ad una flessibilità di tipo efficiente, dove per la realizzazione di un prodotto specifico si è vincolati all'elemento dell'efficienza, e una seconda più strettamente connessa alla rapidità di riconversione nell'ipotesi di un periodo di crisi.

Se da un lato ci si può orientare verso sistemi focalizzati e relativi a specifici prodotti, dall'altro il focus si sposta su una produzione ampia, variegata e adattabile a svariate famiglie di prodotto sia in tempi che in costi contenuti.

- Procedendo con l'analisi e focalizzandosi sui **processi esterni** si può notare come, essendo cambiati i bisogni delle persone, anche le strategie comunicative delle varie aziende devono necessariamente andare a riadattarsi.

Molte persone in un momento particolare come quello attuale hanno riscoperto nuove abitudini e questo può spingere le imprese di consumo a sviluppare nuove strategie, puntando magari anche su elementi pubblicitari che più che irrealistici e distanti dalla realtà mostrino i prodotti o i servizi nella nuova ottica dell'era Covid.

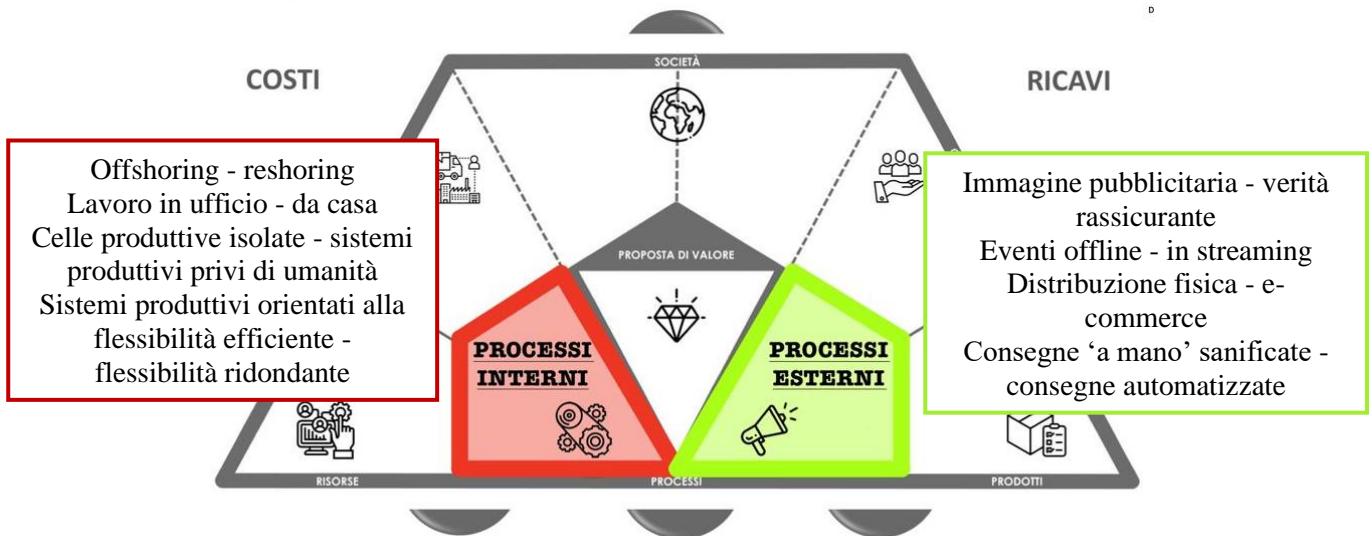
In quest'ottica si potrebbe dunque arrivare a trasformare l'elemento mediatico illusorio e manipolatore in un nuovo strumento dotato di responsabilità e senso di comprensione nei confronti del nuovo contesto.

Le interazioni online hanno inoltre sostituito quelle in presenza e questo sarà un grande punto di svolta per quanto riguarda il mondo online e dello streaming, anche se questo, come può essere dal punto di vista delle preferenze d'acquisto dei consumatori, si troverà ancora per molto tempo in contrasto con la necessità di molte persone ad avere un'esperienza fisica nel momento in cui si decide di acquistare qualcosa e per questo motivo risulta nuovamente di fondamentale importanza garantire i distanziamenti e le misure di prevenzione e protezione adeguate in suddetti luoghi.

Stando a questo argomento il punto critico rimane quello del contrasto tra la distribuzione fisica e l'e-commerce e del mondo del delivery: se la voglia di innovazione ed adattamento alle nuove proposte è tanta, per molti la necessità di vivere di persona le esperienze rimane presente, stando a questo il giusto connubio e l'opzione di scelta potrebbe essere davvero la soluzione vincente.

Approfondendo la tematica del mondo delle consegne a domicilio viste nell'ottica di un momento storico in cui l'elemento della sanificazione e della pulizia risulta di primaria importanza, si apre una nuova discussione legata sempre alla scelta tra svolgere questi lavori personalmente o renderli anch'essi automatizzati: anche se potrebbe essere una valida soluzione in ottica futura, al giorno d'oggi potrebbe esserci un buon punto di partenza ma la strada per arrivare a sostituire questi lavori umani con delle macchine o dei robot, sia economicamente che a livello psicologico, potrebbe essere ancora molto lunga.

Quanto detto in riferimento ai processi interni ed esterni può essere riassunto come di seguito:



- Spostando l'attenzione sui **prodotti** come accennato questi, come le abitudini delle persone, sono cambiati: la sostituzione si è vista soprattutto dal punto di vista del digitale, con l'affermarsi della didattica a distanza e dunque del conseguente ricorso ai mezzi necessari per svolgerla al meglio.

Grande successo hanno avuto le piattaforme di streaming e i corsi online, tanto che questi potrebbero diventare sempre più quotidiani per molte persone, così come il grande successo che hanno avuto nuovi social network, che se prima erano sconosciuti ora sono parte integrante delle vite delle persone.

Anche per quanto riguarda la condivisione o meno di determinati beni se ne può aprire una riflessione: la paura di toccare le cose generata dal virus ha portato ad accantonare la sharing economy, a favore di scelte sempre più orientate verso prodotti e servizi personali, e allo stesso tempo potrà notare notevoli criticità dal punto di vista della sostenibilità, difficoltà che si potranno veder per esempio nel caso in cui molte persone ricorreranno a mezzi privati a scapito di quelli pubblici.

Anche i materiali utilizzati per il confezionamento verranno rivisti, con lo scopo prioritario di renderli sicuri dal punto di vista sanitario, e spesso a scapito di costi, attrattività, sostenibilità e immagine del marchio.

Solo nel momento in cui tutti packaging o i prodotti diventeranno o torneranno ad essere sicuri dal punto di vista sanitario probabilmente molte aziende ritorneranno alle performance tradizionali, esempio lampante potrebbe essere la mascherina.

I nuovi materiali che verranno utilizzati, sempre al fine di risultare sicuri dal punto di vista sanitario, spesso saranno scelti per particolari proprietà antibatteriche o antivirali; allo

stesso modo, per quanto riguarda i beni personali, sempre più si ricorrerà ad oggetti semplici da sanificare e da pulire.

Anche poi, nel momento in cui la crisi e la pandemia saranno finite, molte aziende continueranno ad osservare le cose e a basare tutta la loro produzione su prodotti innovativi che vadano a mantenere alto lo standard a livello sanitario e al contempo verranno anche costantemente rivisti sia i materiali che i processi.

Molto probabilmente verranno inoltre emanate nuove direttive al fine di indirizzare le persone a tenere comportamenti il più possibile corretti per non rischiare di aumentare i contagi.

In un'ulteriore analisi si può considerare come il virus potrebbe impattare anche nella percezione della qualità di un prodotto o di un servizio: saranno sempre più richieste specifiche certificazioni che attestino lo standard non solo più di qualità, ma anche di sicurezza dal punto di vista sanitario e potrebbero nascere delle vere e proprie normative di prodotto.

La crisi economica innescata dal Covid-19 ha sicuramente impattato prevalentemente sull'aspetto occupazionale, causando una crescente disoccupazione in molti settori: molti consumatori hanno eliminato i beni non di prima necessità, preferendo anche in questo caso prodotti scontati o a prezzo basso.

In quest'ottica sicuramente si può pensare ad un'innovazione strategica di valore: di contro ad un minor impatto ambientale, che beni di questo tipo spesso non hanno, e guardando ad un maggiore beneficio sociale, si può puntare anche ad un aumento dei costi produttivi o ad un aumento di valore mantenendo però lo stesso prezzo.

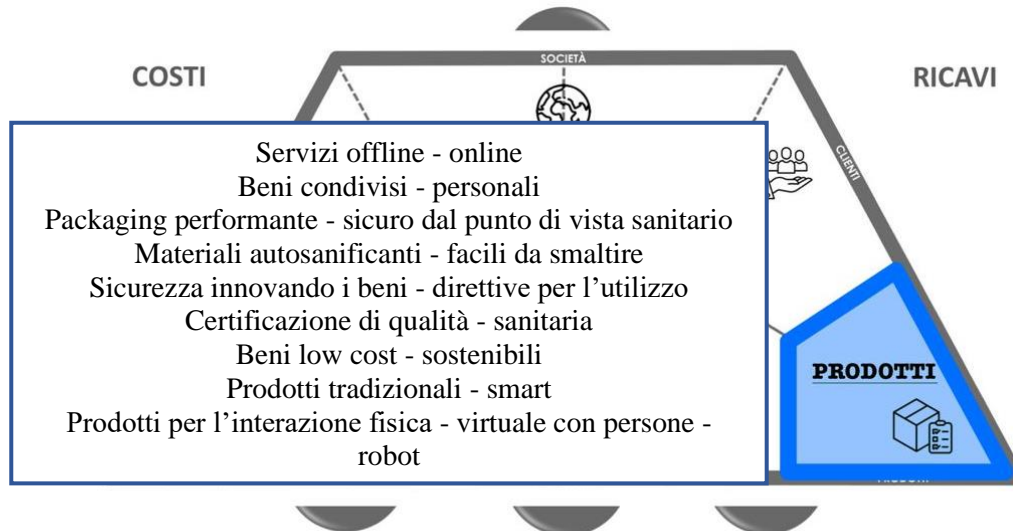
Dall'altro lato molti continueranno a preferire aziende produttrici di beni attenti all'ambiente ma che sacrificano l'aspetto monetario e dei costi.

Passando poi a riflettere sui cambiamenti che tale situazione ha portato nelle vite quotidiane delle persone si può notare come le abitazioni siano diventate tutte ad un tratto funzionali anche ad attività o a scopi prima mai pensati: avendo a disposizione solamente lo spazio domestico, nei periodi di quarantena, molte persone hanno riconvertito questi luoghi in uffici, palestre, piccoli ristoranti, e il modo di abitare la casa è drasticamente cambiato.

In questo modo sono dunque cambiate sia le pratiche quotidiane sia le relazioni con le persone e tutto ciò potrebbe davvero portare a rivalutare molte componenti all'interno della casa: in quest'ottica molte persone poco propense a questi cambiamenti potrebbero indirizzarsi sempre più verso un concetto di smart home, al fine di rendere molti compiti automatizzati e controllabili elettronicamente.

Come accennato il valore dell'interazione umana, del quale le persone sono state private in questo periodo, se da un lato verrà sempre più valorizzato ed apprezzato, dall'altro la crescente interazione virtuale potrebbe di contro portare le persone a sacrificare nuovamente le relazioni fisiche a scapito di quelle virtuali, soprattutto grazie ai nuovi sistemi in commercio.

Tutto ciò trattato viene sintetizzato come sotto riportato:



- Spostando l'attenzione sull'analisi del fattore **clienti** la prima osservazione da fare è quella relativa al fatto che la pandemia ha messo a dura prova soprattutto il settore terziario, nel quale il fattore umano, dal punto di vista della clientela, è di fondamentale importanza. Molti, allo scopo di evitare il fallimento e la chiusura, hanno puntato alla riconversione: se molti hanno dimostrato la loro versatilità e la loro capacità nel far fronte alle criticità e alle sfide, rimane comunque alto il rischio che tanti non siano in grado di cogliere le opportunità. Di primaria importanza in questa situazione è risultata inoltre la presenza delle attività nel mondo del web e la costante connessione ad Internet al fine di rimanere sempre al passo con tutte le ultime novità. Il distanziamento generato ha imposto pesanti vincoli soprattutto sugli spostamenti e ha cambiato anche il modo di vedere i vari mezzi di trasporto: questo porterà una migrazione dai mercati globali a quelli locali, inoltre porterà a ripensare alle strategie aziendali e a ridurre soprattutto i beni esportati o la richiesta dei beni nazionali da parte dei paesi esteri.



Di contro, tutto ciò potrebbe continuare ad aver successo per le persone benestanti sotto il profilo economico, mentre per la maggior parte della popolazione potrebbe risultare troppo costoso o addirittura proibitivo.

Il vero successo per le aziende, in un momento come questo, potrebbe essere quello di valorizzare e riscoprire oltre che i prodotti locali, anche una tipologia di clientela locale, che possa essere spinta sempre più a scegliere mete o prodotti italiani.

Lo scopo diventa fidelizzare il cliente, portarlo sempre più a continuare a scegliere una specifica azienda: sicuramente si può puntare su un vero e proprio ripensamento e ridisegnamento dell'offerta proposta, soprattutto tenendo in considerazione la centralità che ricopre oggi il fattore del distanziamento sociale.

In questo la vera difficoltà sarà quella di non risultare banali e scontati, ma di cercare sempre di offrire alternative ed esperienze nuove alla clientela.

La paura del virus ha portato dunque le persone a rivedere i loro specifici bisogni, con la conseguenza che molti di quelli meno necessari sono stati momentaneamente accantonati, a vantaggio di quelli legati principalmente al bisogno di igiene sicurezza e pulizia.

Sotto questo punto di vista il dubbio che può sorgere è se questi segmenti di mercato, per ora messi da parte, torneranno poi, a pandemia finita, ad avere ancora valore ed importanza, oppure i bisogni stessi verranno definitivamente suddivisi?

La capacità di consumo delle persone andrà dunque ripesata nel tempo in quanto le disponibilità economiche, a causa della pandemia, sono cambiate e con loro sono cambiati i comportamenti di consumo in base alla generazione di appartenenza.

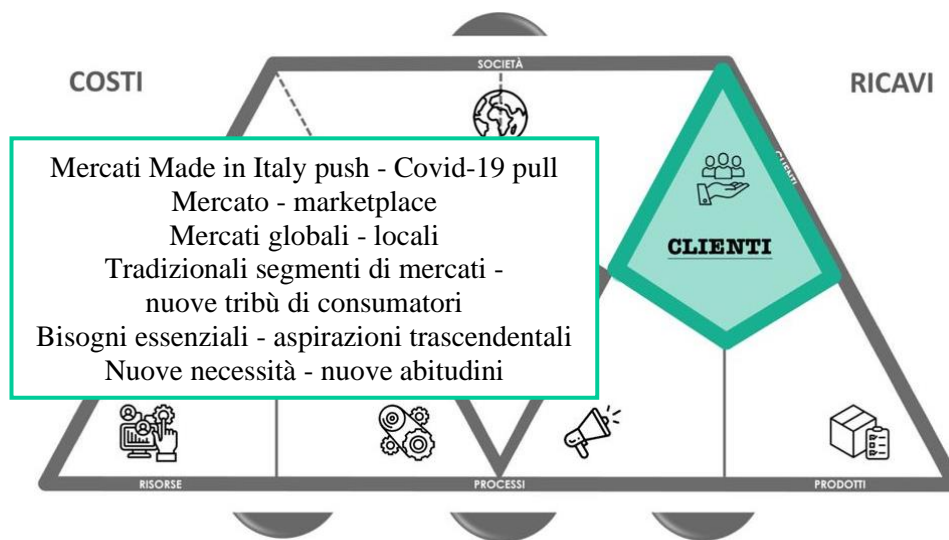
La pandemia ha portato momentaneamente ad accantonare le relazioni personali e ora come ora il desiderio di ristabilire dei legami con altre persone porterà a nascere nuovi gruppi di consumatori formati da individui eterogenei in base alle caratteristiche sociodemografiche. I gruppi di persone, per quanto riguarda i processi di acquisto, più che riunirsi come era abitudinario prima, nei mercati e nelle zone di incontro tradizionali, arrivano ora a scegliere di acquistare sempre più in siti web, e-commerce, community, mercati virtuali.

Ciò che si genera in questo caso sono una grande fiducia e una buona efficienza: ciò che potrebbe avere davvero il successo maggiore sono in tal caso delle proposte che vadano a combinare queste due alternative e modi di acquisto.

Una conseguenza a tutto ciò sarà poi il fatto che i beni scelti sempre più saranno solo quelli indispensabili e i beni di seconda necessità o aspirazionali verranno parzialmente accantonati: la quarantena potrebbe aver portato molte persone a riflettere su quelli che sono i bisogni primarie a rivalutarne altri che ora potrebbero essere definiti superflui.

Molti consumatori hanno perso molto dell'interesse che dimostravano prima della pandemia e questo potrebbe portare con il tempo ad un graduale e generalizzato ritorno alla sostanza e all'essenzialità: sono variate anche le relazioni tra il tempo lavorativo e il tempo libero, un chiaro esempio ne è lo smartworking, pratica che ha invertito la classica relazione tra tempo e spazio a disposizione, portando alla nascita di nuove azioni legate al bisogno di impegnare molto del nuovo tempo a disposizione delle persone.

Queste nuove pratiche sono dunque poi state adattate al contesto e alle nuove abitudini che molto probabilmente permarranno anche in futuro, una volta passata questa fase.



- Dal punto di vista della **società** il Covid-19 ha innescato due reazioni tra loro opposte, una chiusura di tipo difensivo, di contro a delle aperture più responsabili.

Ciò che bisogna capire è come reagiranno le imprese dopo, quando tutto tornerà abbastanza simile a come era prima: sicuramente i settori che durante la pandemia si sono visti costretti ad accelerare la loro produzione o a rivedere i loro processi per poterli adattare ad una richiesta maggiore e più rapida faranno tesoro di quanto sviluppato per poter continuare ad offrire prodotti o servizi di qualità e al contempo in tempi minori e magari contenendo i costi.

Un fenomeno che si è innescato con la pandemia e che molto probabilmente, se le imprese in questione saranno in grado di continuarlo, esisterà anche in futuro è la cosiddetta riconversione: la capacità di adattarsi alle nuove difficoltà e sfruttarle per poter continuare a produrre in modo proficuo sarà in tal caso il nuovo modo di sviluppare e produrre.

Questo nuovo modo di produrre e di innovarsi per alcuni aspetti potrebbe essere una buona soluzione per i nuovi modelli di business e al contempo portare ad un incremento costante della domanda e dei clienti interessati a questi nuovi prodotti o servizi.

Un ulteriore aspetto da sottolineare è che se la pandemia ha portato alla crisi economica, d'altro canto sotto il profilo ambientale e dell'inquinamento ci sono stati notevoli vantaggi e questo rapido cambiamento sicuramente porterà ad una crescente sensibilizzazione dal punto di vista di queste tematiche, spingendo sempre più persone a fare scelte di vita sostenibili: la crisi sanitario potrebbe dunque indirizzare la popolazione verso dei modelli di crescita economica di tipo circolare, anche se tuttavia sussiste sempre il rischio che la ripresa economica riporti ai vecchi modelli lineari.

Sempre analizzando l'impatto che la pandemia ha avuto a livello sociale, una delle prime conseguenze è derivata dalla chiusura imposta a contratto del virus è senza dubbio una sorta di fine della globalizzazione: già prima che tutto accadesse in vari stati dominavano sentimenti ed idee di tipo nazionalista ed autoritario, con aspri contrasti tra le varie nazioni, accentuati poi dai comportamenti che queste hanno dimostrato durante l'emergenza, viste le spasmodiche guerre volte al reperimento dei dispositivi di protezione individuale.

In terza analisi anche oggi, nel bel mezzo di una fase che si spera volga al più presto verso una conclusione definitiva, gli stati che sono riusciti ad uscire già dalla crisi, almeno dal punto di vista sanitario, grazie all'arrivo precoce dei vaccini e la diminuzione costante dei casi, non si dimostrano ancora sufficientemente aperti ad aiutare quei paesi che si trovano invece ancora in una fase critica.

Un ulteriore aspetto che risulta svantaggioso in termini di conclusione della globalizzazione è che le relazioni rimangono difficili da eliminare, in aggiunta anche le sfide si superano con maggiore facilità se intraprese in gruppo e i vari paesi necessitano di prodotti o servizi che non riescono a produrre internamente e dunque in tal caso l'internazionalizzazione potrebbe rimanere una buona soluzione per le imprese locali, anche se la necessità di rivedere il modello di business continua spesso a permanere.

Ciò che sicuramente ha caratterizzato e continua ancora ora a caratterizzare questa pandemia è l'enorme incertezza che ha portato con sé, con un conseguente aumento della recessione economica che ha messo a dura prova l'intero paese.

In riferimento a queste criticità un'azione necessaria è stata quella dello stato, il quale, al fine di evitare il collasso di mole realtà, soprattutto di piccole dimensioni, ha sviluppato e continua a farlo delle misure economiche volte al loro sostegno, anche se d'altro canto continua a rimanere costante l'azione privata: potrebbero esserci delle ipotesi di

nazionalizzazione delle imprese di maggiori dimensioni, anche se il bisogno di avere sotto controllo i settori maggiormente strategici comporta la necessità di un'azione pubblica e di una privata contemporaneamente.

Molto probabilmente imprese e stato con il tempo cercheranno sempre più di collaborare tra di loro, rivedendo molti aspetti magari in precedenza trascurati e cercando di implementare modelli produttivi e di business circolare: una strategia funzionale e di successo potrebbe dunque essere quella di dimostrarsi sempre più resilienti e focalizzati sulla mission, sia per quanto riguarda le imprese che in riferimento allo stato.

Sicuramente il modo in cui le aziende si sono poste nel periodo di pandemia aiuta a comprendere molto bene la loro identità, a chi si è da subito impegnato al fine di promuovere la riconversione di molti processi e sviluppare il bene collettivo si contrappongono quelle realtà che hanno sfruttato questo periodo di difficoltà per fare i propri interessi a scapito di chi magari necessitava di aiuti concreti.

Anche a conclusione di questo periodo si scontreranno ancora realtà ed aziende propense allo sviluppo di idee comunitarie e volte alla risoluzione delle criticità e dei problemi, focalizzate dunque alla soddisfazione dei loro shareholder, e dall'altro lato invece persisteranno società avidi, concentrate solo nell'accrescere i loro profitti e i bisogni dei loro stakeholder.

Conseguentemente a questa situazione dunque, molte aziende che da sempre cercavano di mettere in luce la loro impronta filantropica, grazie a tutto ciò che è accaduto riusciranno ancora più facilmente in questo loro intento e i loro stakeholder vedranno tutto ciò in un'ottica più che positiva, inducendo questi soggetti a contribuire sempre più ad evitare che situazioni di questo genere non ricapitino nel breve periodo, mentre, se questo dovesse succedere, cercheranno di limitare al massimo l'impatto sociale ed economico.

Ciò che invece molto probabilmente subirà una drastica riduzione sarà la cosiddetta sharing economy, ovvero molte attività che in precedenza, al fine di ridurre i costi e sfruttare la condivisione dal punto di vista lavorativo, venivano svolte in gruppo, in questo momento, in cui la paura dell'epidemia è ancora molto grande, verranno accantonate.

Sotto questo profilo un forte crollo lo hanno avuto quelle strutture del settore turistico che sfruttavano questo sistema per abbattere i costi e che i consumatori sceglievano di utilizzare proprio per questo motivo, mettendo da parte il fatto che spesso il locale scelto doveva essere condiviso con altri: ora però, alla luce della situazione sanitaria, molte persone hanno eliminato definitivamente questo genere di opzioni tra le loro alternative.

Riassumendo si può evidenziare come l'esclusività prevalga in un contesto in cui centrale sia il concetto di fisicità degli oggetti e delle cose, e ciò che ora ci si chiede è se tale esclusività si allargherà anche all'abito delle persone e delle relazioni umane, d'altro canto però la condivisione continua a rimanere prediletta rispetto al digitale.

Una svolta positiva derivante da questa situazione sarà sicuramente la crescente trasformazione digitale che caratterizza e caratterizzerà anche nei prossimi anni la società e le imprese: sempre più si ricorrerà a strumenti che sfruttano il digitale per compiere azioni quotidiane, come per esempio il ricorso a pagamenti tracciati e sarà sempre più crescente l'utilizzo di tecnologie avanzate soprattutto per svolgere attività che nell'epoca pre-Covid-19 si svolgevano in presenza.

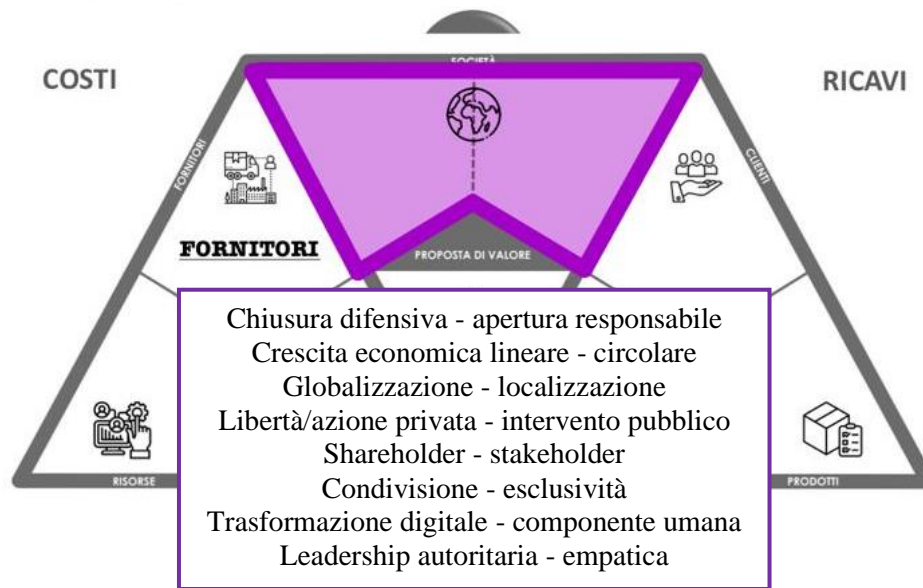
Sicuramente, stando a questa tematica, notevoli problematiche sorgeranno in relazione alla questione della privacy, anche se, sfruttando i nuovi sistemi, l'accelerazione digitale potrebbe migliorare drasticamente la comodità della vita.

Ci vorrà sicuramente molto tempo e questo passaggio non potrà mai essere drastico e totale, soprattutto per garantire continuità a quegli individui che, per età o per mancanza di dispositivi adeguati, non riusciranno mai ad adattarsi ed abbracciare il digitale.

Inoltre, accanto all'intelligenza artificiale dovrà rimanere centrale il capitale umano, che dovrà sempre rimanere un pilastro nella società e nelle imprese per poterne accrescere il valore.

In ultima analisi, per quanto riguarda la tematica sociale, più che la necessità di leader autoritari si svilupperà sempre più il bisogno che le persone a capo delle nazioni o delle grandi realtà soddisfino determinati requisiti quali il possesso comportamenti risoluti, la capacità di sfruttare i nuovi strumenti a disposizione, essere comprensivi ed empatici, in grado sempre di coinvolgere e convincere le persone in modo tale che le sfide possano essere affrontate e superate al meglio.

Di seguito viene ripotato in maniera schematizza all'interno del canvas model quanto fin ora considerato in relazione all'aspetto societario:



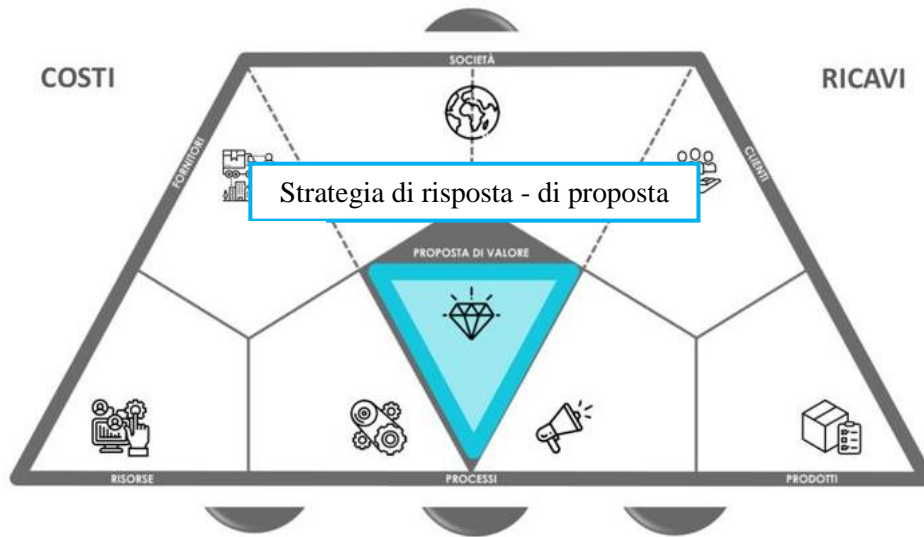
- Concludendo questa analisi focalizzata sul canvas model l'ultimo aspetto da considerare è quello relativo alla **proposta di valore**: in questo ambito si possono andare a contrapporre due strategie contrastanti, ovvero una strategia di valore e una di proposta.

Con questo significa che, al fine di affrontare le criticità del contesto competitivo, i contrappongono due possibili alternative, rispondere il più velocemente possibile alle nuove richieste del mercato e alle strategie competitive dei concorrenti, oppure proporre nuove soluzioni partendo dai bisogni delle persone.

Molto probabilmente è arrivato il momento di programmare dei canali di approvvigionamento ridondanti, ma allo stesso tempo innovativi e orientati al futuro: è l'innovazione continua l'aspetto chiave e la velocità dei suoi processi diventa sempre più necessaria in molte attività e in diversi contesti, così come lo è la precisione e la necessità di avere un obiettivo e una direzione specifici.

Ancora una volta risulta chiave l'elemento della sostenibilità, con lo scopo di combinare tra loro innovazione strategica, economia e attenzione per l'elemento ambientale: l'importanza del progresso tecnologico e scientifico è accompagnata anche dal rispetto verso l'ecosistema e l'ambiente.

Quanto analizzato viene sintetizzato come di seguito:



## **1.4. Affrontare la crisi da Covid-19 nelle realtà aziendali locali**

Dopo aver attentamente analizzato le singole celle che formano il canvas model si può concludere che la crisi, oltre che ad avere un impatto sui singoli building blocks, va ad influenzare anche le specifiche relazioni che tra questi si creano e ce anno poi a determinare il modello di business.

Le varie scelte adottate dovrebbero in tal modo, a conclusione dell'analisi, risultare coerenti ed adattarsi soprattutto alla situazione e al contesto: l'aspetto fondamentale risulta infatti quello di sfruttare le difficoltà date dalle varie situazioni ed essere in grado di superarle il più velocemente possibile attraverso delle soluzioni che vadano spesso anche a ripensare l'interno modello aziendale.

Utilizzare i punti di debolezza per trasformarli in punti di forza: questa dovrebbe essere l'ottica nella quale le aziende in crisi dovrebbero rivedere i loro schemi e i loro modelli, bisognerebbe in altre parole identificare i paradossi strategici che la crisi da Covid-19 ha portato alla luce e provare ad interpretarli e a riconvertirli andando a rivalutare il modello di business.

Il paradosso va gestito con un approccio che unisca in maniera circolare i poli contrapposti che lo caratterizzano, puntando dunque a raggiungere una sorta di equilibrio tra i due: un esempio potrebbe essere quello di combinare due modi di lavorare differenti come il lavoro in ufficio e quello da casa, in tal modo le persone svolgerebbero le loro mansioni in maniera equilibrata e dinamica.

Allo stesso modo anche il coworking potrebbe essere una nuova soluzione lavorativa apprezzata da molti, così come un'ambiente o un luogo di lavoro confortevole potrebbe implementare lo star bene aziendale.

Optare per nuove soluzioni lavorative potrebbe avere buoni vantaggi per un'azienda anche in termini di costi, sia del personale che degli ambienti lavorativi in sé: impieghi che un tempo erano svolti in presenza da più persone, ora, con un'ottica maggiormente improntata al digitale, potrebbero essere svolti da remoto magari anche da meno persone.

In aggiunta, numerose attività hanno dovuto stravolgere il loro modo di operare fin ora adottato, si pensi per esempio alle aziende del settore dell'intrattenimento o dei viaggi: queste hanno dovuto rifocalizzare i loro modelli di business e permettere ai loro clienti di continuare a vivere le esperienze, senza però avere la disponibilità della loro materia prima.

Sicuramente, in un contesto e in un ambiente come quello turistico, al momento le esigenze principali sono quelle di disporre di alternative opzionali, soprattutto in prossimità delle loro abitazioni, sicure dal punto di vista sanitario e sostenibili economicamente.



Avere degli obiettivi precisi è un ulteriore aspetto che va a migliorare notevolmente il business di un'azienda, accompagnato logicamente da una forte propensione all'aspetto umano e relazionale: un'azienda funziona se le persone che ne fanno parte sono a loro agio nell'ambiente lavorativo: le persone hanno bisogno di lavorare in un ambiente sano in primis sotto il profilo umano.

Stabilire un'efficace connessione tra i colleghi, non solo a livello lavorativo ma anche sotto il punto di vista relazionale, permetterà all'azienda di focalizzarsi meglio sugli obiettivi ed ottenere al contempo risultati maggiormente soddisfacenti.

L'obiettivo, al fine di avvicinarsi il più possibile al successo, non è dunque fornire indicazioni o linee guida universali, ma adattare le diverse strategie ai singoli contesti, fare in modo che ciò che va bene per uno sia diverso da quello che soddisfa l'altro: è necessario fare in primo luogo innovazione strategica nell'ottica non semplicemente di ridurre i costi e aumentare la produzione, ma con lo scopo di generare una nuova proposta di valore.

La soluzione, invece di continuare a nuotare nell'oceano rosso dei competitors, è quella di trovare più opportunità possibili all'interno dell'oceano blu, ricercare ciò che gli altri non cercano e vedere quello che la massa spesso ignora.

Questo fenomeno verrà sicuramente accentuato dal fatto che la crisi ha portato all'estinzione di moltissimi mercati consolidati nel tempo ed ha di contro spinto fortemente lo sviluppo di nuove soluzioni soprattutto nel campo del digitale.

Pensare ad una proposta che non comprenda una solida base informatica e digitalizzata ad oggi diventa quasi impensabile, proprio per questo i modelli più datati vanno interamente rivisti e definiti nuovamente: vanno rimesse al centro dell'attenzione mission e vision aziendale e queste vanno poi approfonditamente applicate ai singoli building blocks del canvas model.

Va rivista la stessa identità aziendale, osservandola nell'ottica pandemica e soprattutto post-pandemica, tenendo conto che nulla riuscirà a tornare come prima: bisognerà sicuramente risultare distintivi, senza però cadere nell'incoerenza o nell'allontanarsi eccessivamente dall'idea di partenza sulla quale l'azienda si è sviluppata.

L'azienda deve dunque necessariamente continuare a mantenere alta la sua identità e al contempo rimanere una realtà duratura e resistente ai cambiamenti e alle difficoltà, deve, come accennato, riuscire sempre ad adattarsi al contesto e alle varie situazioni che si presentano.

L'obiettivo rimane dunque quello di avere successo nel riuscire a cambiare quando necessario ma allo stesso tempo mantenere il fit strategico all'interno di un contest che è in continua evoluzione.

Alla luce di quanto analizzato e approfondito all'interno del capitolo, in conclusione emerge un paradosso che per ogni azienda diventa davvero essenziale e punto di partenza per poter ridefinire al meglio e con coerenza il modello di business.

Si tratta della contrapposizione tra la durabilità dell'identità aziendale e di contro il suo adattamento al contesto: la soluzione potrebbe essere quella di guardare in primis alla continuità, ovvero mantenere centrali all'interno dell'azienda i suoi elementi identitari, ma farlo adattandoli al tempo e allo spazio e dandogli diversi significati in base alla situazione e al contesto nel quale si trovano.

Essere una realtà innovativa significa anche riuscire a predisporre dei programmi d'azione variegati ed innovativi, che sfruttino al meglio le capacità e le risorse aziendali, e al contempo garantire sicurezza e stabilità ai membri del team e alle persone che ruotano intorno all'azienda. Proseguendo con l'analisi, e focalizzandosi su aspetti altrettanto centrali per qualsiasi impresa coinvolta in uno scenario di cambiamento come quello che ha generato la pandemia da Covid-19, un ulteriore elemento utile per la ridefinizione del nuovo modello di business e per garantire una ripresa d un futuro di successo è quello di comprendere le attività delle varie sezioni aziendali e delle imprese che collaborano all'interno di essa, con il fine ultimo di ottenere uno Strategic Fit funzionale al vantaggio competitivo e al successo aziendale.

La mappa di coerenza strategica e la matrice di solidità e sostenibilità strategica costituiscono poi un'ulteriore punto di analisi funzionale alla comprensione della soluzione migliore nei vari contesti, soluzione per risolvere le problematiche e le difficoltà preventiva rispetto poi a quella che in molte realtà diventa la soluzione estrema del riposizionamento aziendale conosciuto come company Turnaround.

Questi ulteriori aspetti verranno trattati nel capitolo a seguire, adattati e calati sempre nel contesto pandemico e tenendo presente il contesto geografico e culturale delle aziende locali.

## **CAPITOLO 2**

### ***Lo Strategic Fit e la mappa di coerenza strategica: focus sul Corporate Turnaround***

#### **2.1. Analisi economico-finanziaria della situazione pre e post pandemica attraverso la matrice di solidità e sostenibilità strategica**

Nel momento in cui all'interno di un'azienda si presenta un problema o la situazione nella quale l'azienda stessa si trova risulta differente rispetto a quella che era stata prevista o pianificata il primo passo da compiere è sicuramente quello di fermarsi, riflettere ed analizzare con oggettività e precisione tutte le possibili alternative.

Il punto di partenza può essere quello di osservare il contesto attraverso il paradosso della gestione della conoscenza, il quale graficamente può essere immaginato come una doppia matrice a duplice verso: da un lato abbiamo la situazione pre-Covid-19 e dall'altro quella post-Covid-19, mentre verticalmente si ritrova la contrapposizione tra due scelte, quella di adattarsi ed innovare il modello di business e quella invece di proseguire con una linea conservativa e restare al cambiamento.

All'interno di un contesto come quello considerato si va dunque a parlare di innovazione strategica e ridefinizione del modello di business nel preciso momento in cui si ricerca una risposta alle domande "Chi sono i nostri clienti? Che cosa dobbiamo offrire loro? Come possiamo fornirglielo con efficacia ed efficienza?", il tutto basando le riflessioni sulla situazione attuale e confrontando le differenze che sorgono rispetto a contesti differenti.

L'obiettivo è quello di individuare i paradossi strategici<sup>4</sup> che sono alla base di un'impresa ed adattarli alla variazione del tempo e dello spazio, il tutto focalizzando l'analisi soprattutto sui seguenti aspetti, che, con riferimento alla generalità delle aziende, possono essere riassunti come di seguito:

1. **Valori:** l'aspetto essenziale è la **coerenza** volta al raggiungimento degli obiettivi, ovvero individuare quelli che sono i punti cardine dell'azienda, comprendere gli elementi attorno ai quali l'azienda opera e sui quali si fonda tutta la sua attività; analizzando questo punto

l'aspetto centrale sul quale tutte le imprese dovrebbero investire al massimo risulta quello di trovare una o più soluzioni di successo che riescano ad adattarsi ai cambiamenti nel tempo ma che in primo luogo possano permettere all'azienda di rimanere fedele allo scopo per il quale è stata creata.

La mission a livello di valori riguarda quei valori aziendali sui quali si basano gli obiettivi: sono punti di forza che completano e sostengono l'attività dell'imprenditore

2. **Scopo:** questo elemento racchiude il motivo stesso per il quale un'azienda opera e continua a sviluppare le sue idee e le sue proposte; in altre parole, lo scopo aziendale può essere inteso come l'obiettivo, sia inteso come **percorso** che come **goal**, che l'azienda si pone di raggiungere durante la sua esistenza o entro un determinato tempo.

Esso è il fine ultimo, l'obiettivo a lungo termine e spesso è un'ambizione difficile da riuscire ad ottenere, ma che è volutamente posta così in altro per spronare l'azienda a fare sempre meglio

3. **Focus:** esso esprime il gruppo di persone, aziende o enti ai quali l'impresa si rivolge nello svolgere il suo servizio o realizzare i suoi prodotti.

In tale contesto risulta estremamente importante riuscire ad avere un **target chiaro e definito**: sapere con precisione a chi ci si rivolge è il primo passo per poter sviluppare una strategia di successo.

Il focus riguarda il contesto e i tratti distintivi delle risorse che devono accompagnare gli obiettivi di lungo termine: lo scopo è quello di far emergere il valore aziendale concretizzando gli obiettivi.

4. **Credenze:** sono l'insieme di tutti quei valori ai quali l'azienda punta per creare un'offerta inimitabile e distinta rispetto a quella di tutti i suoi concorrenti; in molti casi queste sono estremamente radicate nelle realtà aziendali e tutta la loro organizzazione di ispira a loro, tanto che nella maggior parte delle aziende di successo queste sono **alla base di mission e vision**.

Le credenze sono la vera e propria espressione di quello che è l'obiettivo dell'imprenditore, e spesso se l'azienda è sana e innovativa mutano e si adattano al contesto e al tempo.

Il paradosso organizzativo che deve caratterizzare una realtà orientata al successo e volta e distinguersi dalle altre, soprattutto in un contesto attuale e che tenga traccia delle variabili e dei

cambiamenti, è dato dal connubio tra innovazione e tradizione e basa la sua analisi sia della situazione che sussisteva prima della pandemia che su quella che si è venuta a creare tutt'ora. Ciò che è necessario creare è una proposta univa ed inimitabile rispetto a tutte quelle dei competitors che non sia statica, ma possa essere in grado di plasmarsi ed adattarsi alle varie situazioni.

Un ulteriore obiettivo può essere in secondo luogo quello di rendere la clientela che sceglie i prodotti o i servizi di una specifica azienda sempre più consapevole che quello che hanno scelto di acquistare ha una marcia in più o dei vantaggi rispetto a ciò che la clientela propone: e in questo riveste un ruolo fondamentale la capacità dell'azienda di riuscire a promuovere con successo ciò che vende e attuare delle strategie che attirino le persone a sceglierli.

Focalizzandosi poi sul vero e proprio paradosso di settore<sup>4</sup>, a contrapporsi, come accennato sono due coppie di scenari, i quali possono dar vita a quattro proposte e situazioni contrapposte:

1. Parlare di innovazione strategica in un contesto in cui non si sa cosa sia il Covid-19 significa, per un'azienda sana e ben strutturata, investire sotto diversi punti di vista, senza avere alcuna limitazione in termini economici e soprattutto senza dover pensare alle nuove proposte e alle nuove idee senza essere limitati da alcun tipo di misura restrittiva in svariati campi.

Nel contesto pre-pandemico, infatti, le misure a sostegno dell'innovazione erano state ampiamente abbracciate, soprattutto dalle realtà più giovani e dinamiche, con lo scopo di investire le risorse a disposizione in un'ottica futura di costante crescita e svincolata da legami e costrizioni.

2. Per quanto riguarda invece tutte quelle aziende che, in una situazione priva di alcun tipo di virus e liberate dalle restrizioni, non hanno mai puntato ad implementare sezioni o aree aziendali per poter avanzare dal punto di vista tecnologico, il successo e la distinzione rispetto alle realtà concorrenti sicuramente risultano elementi centrali ed obiettivi da perseguire e raggiungere il prima possibile per non fallire.
3. Un ulteriore scenario che si definisce, e che tra tutti è quello più attuale e di successo, è quello che combina l'innovazione al contesto pandemico: questo, insieme all'ultimo scenario che verrà presentato, è una delle due opzioni che l'azienda ora come ora può scegliere di abbracciare.

Sicuramente va tenuta in considerazione ogni singola realtà e caratteristica specifica aziendale, per poter adattare le scelte e fare in modo di fornire idee e schemi davvero di successo, dunque, scegliere se innovare o meno può essere sia un vantaggio che uno svantaggio.

Nel primo caso, qualora l'azienda in questione disponga delle risorse necessarie per poter innovare ed implementare i suoi profitti, se il business plan elaborato è contestualizzato, adattato e rapportato con precisione al soggetto in esame la buona riuscita e il successo del progetto sono idee non più così lontane.

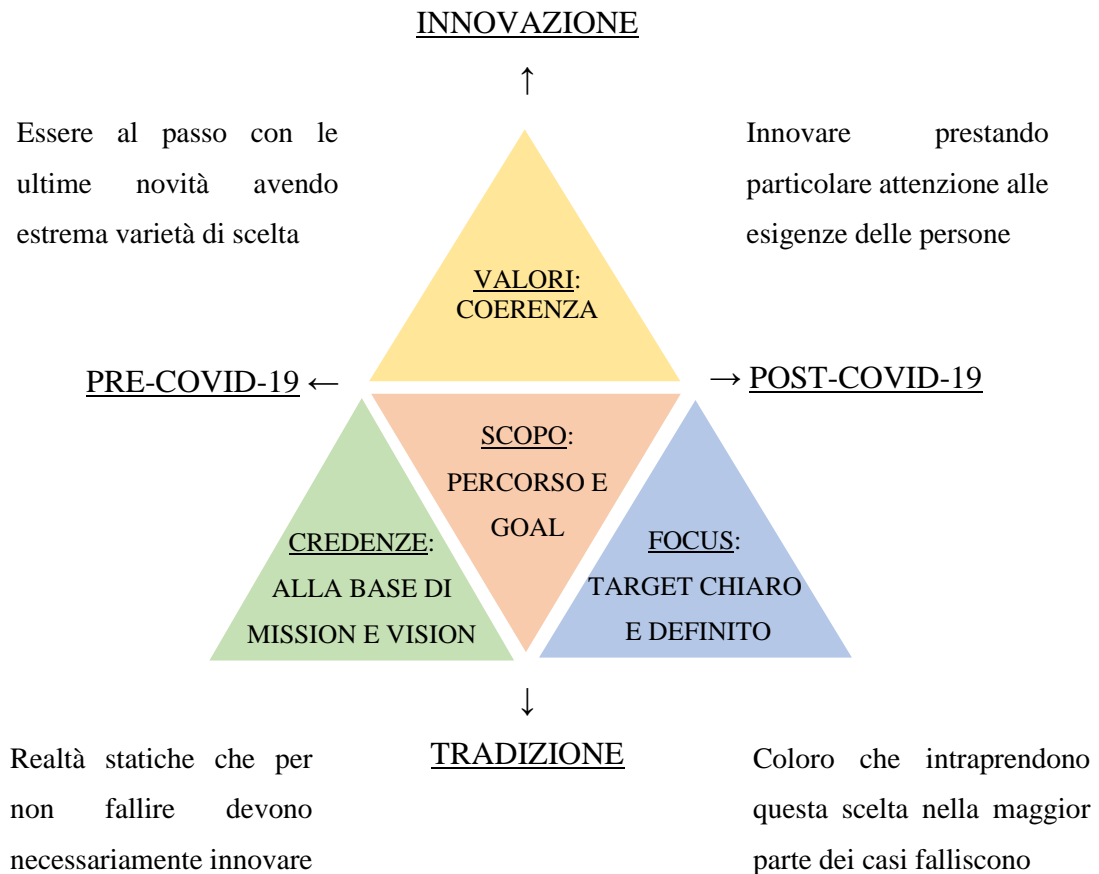
Inoltre, una realtà che oggi sceglie di stare al passo con i tempi è sempre un gradino più in alto rispetto alle altre, in aggiunta innovare in tempo di Covid significa non solo avere la marcia in più ma essere soprattutto attenti alle nuove esigenze e vicini ai bisogni primari delle persone, caratteristiche che ora come ora sono elementi estremamente richiesti.

4. Concludendo con la trattazione dell'ultimo scenario presente nel paradosso di settore considerato si prende in considerazione l'ipotesi in cui un'azienda nell'attuale situazione pandemica non innovi sotto nessun punto di vista, ma rimanga ancorata alle sue tradizioni: molto probabilmente solo alcune specifiche imprese, per singolari motivazioni, non ritengono conveniente innovare, spesso perché non dispongono delle capacità o delle risorse per poterlo fare, ma qualora il processo di innovazione sia possibile, al fine di non rimanere indietro rispetto ai competitors lo si deve abbracciare per forza di cose.

Dopo aver delineato i quattro scenari contrapposti, ma che allo stesso tempo vanno ad intrecciarsi tra di loro, quella che di seguito è proposta è una matrice che riassume quanto analizzato.

Lo schema sotto presentato è uno dei più efficienti punti di partenza per poter cominciare a porre le basi per un futuro business plan di successo, che, partendo dalle criticità e dalle problematiche attuali, le cali nel contesto in cui viviamo e prosegua poi con lo sviluppo di idee e soluzioni che lo rendano il meno difficoltoso possibile.

Sotto quest'ottica fissare dei punti di partenza chiari, specifici e concisi ed accanto a loro accostare i punti di forza e di debolezza delle varie proposte risulta davvero la chiave per proseguire senza grosse difficoltà.



Continuando successivamente con l'analisi degli elementi che possono portare un'azienda a sviluppare una strategia ed un business plan di successo i passi successivi da compiere sono quelli di porre le basi per poter sviluppare una mappa della coerenza strategica che sia chiara e soprattutto logica.

Prima di tutto occorre spiegare cosa sia questa matrice della solidità e della sostenibilità strategica: in poche parole può essere intesa come una rappresentazione grafica di alcune delle caratteristiche peculiari sia della strategia aziendale che del modello di business e poi anche degli aspetti legati al reddito.

La matrice contrappone tra di loro alcune ipotesi tra loro contrastanti, quali:

- *strategie economiche*, mettendo a confronto la strategia delle produttività con quella della scelta;
- *strategie generiche*, che possono essere strategie di leadership di costo, di differenziazione o di distinzione;
- *discipline del valore*, suddivise in base all'apertura o meno delle proposte in esame;
- *proposte di valore*, le quali sono distinte in base a ciò che l'azienda si propone di offrire;

- *risorse*, suddivise tra interne ed esterne;
- *fornitori*, anche questi distinti in base al prodotto oppure al servizio che viene offerto;
- *processi*, strutturati sul breve o sul lungo periodo in base alle esigenze e alle richieste del mercato e della clientela;
- *distribuzione*, elemento che può essere di tipo diretto, esclusivo, selettivo o estensivo;
- *prodotti*, determinati in base alla domanda e alla possibilità dell'offerta;
- *mercato*, il quale può essere di massa, segmentato oppure caratterizzato da uno specifico gruppo di persone;
- *clienti*, i quali ricercano all'interno di una realtà aziendale alcune delle caratteristiche per loro più importanti e sulle quali basano la maggior parte delle loro scelte;
- *società*, fattore che da un lato può guardare alle esigenze sociali di ciascun individuo ma dall'altro focalizzarsi sullo sviluppo della componente ambientale a supporto dell'ecosistema;
- *costi*, evidenziati come quelli che caratterizzano nello specifico la proposta o l'azienda che si analizza;
- *strategia di pricing*, ovvero la scelta di perseguire opzioni differenti in termini di prezzi.

Tutti questi elementi precedentemente accennati sono la base della matrice strategica: per quanto riguarda la sua compilazione poi, ciascuna sezione può assumere una colorazione differente a seconda che la rilevanza sia alta, media o bassa.

Stando a questo dunque, qualora un'azienda, nel momento in cui sceglie di rivedere o sviluppare da zero un nuovo progetto di business, si accinge alla stesura della seguente matrice deve porsi da subito alcune domande che poi diventeranno la base del futuro business plan.

Nell'eventualità in cui una realtà si ritrovi pienamente concorde nelle caratteristiche presenti nella matrice le sezioni coinvolte verranno identificate con la colorazione verde, qualora dal lato opposto tali caratteristiche siano lontane o assolutamente non coerenti con le idee aziendali la colorazione adottata sarà quella rossa.

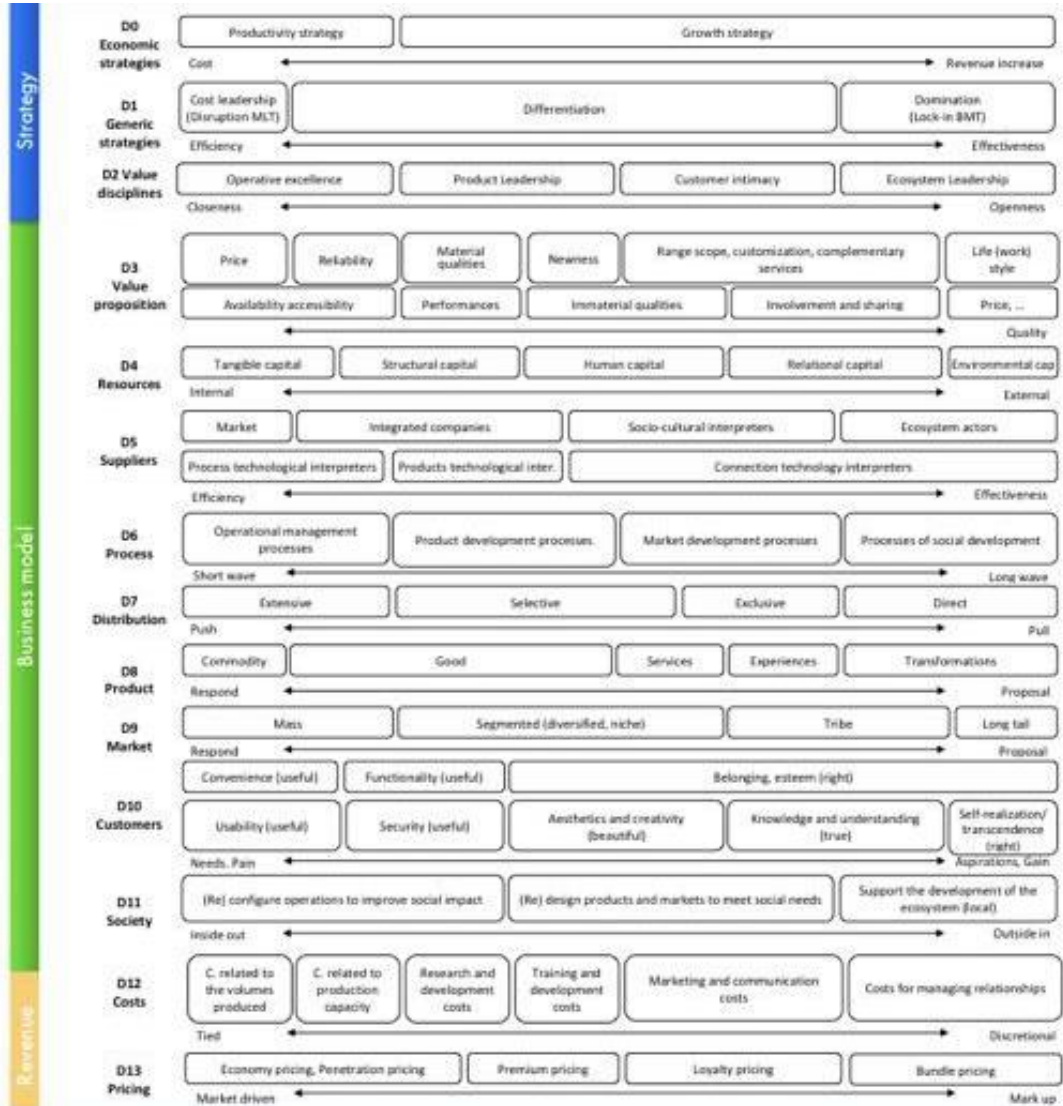
Nel momento in cui invece gli elementi indicati siano solo in parte presenti o non totalmente in linea con gli obiettivi aziendali verranno indicati in giallo.

Una volta completate tutte le sezioni, per poter capire se la proposta scelta sia coerente ed effettivamente perseguibile le colorazioni identificate dovrebbero indicativamente raggrupparsi in colonne.



Di seguito viene riportata la base di partenza della matrice che deve poi venir completata prima di poter determinare se, come accennato, la proposta possa essere effettivamente adottata o meno.

# The strategy fit matrix



## **2.2. Le tecniche e le strategie di Turnaround**

Una volta chiariti quelli che sono gli obiettivi principali da voler perseguire nel momento in cui si vuole rivedere nella sua totalità o parzialmente la strategia aziendale o la pianificazione strategica di un'impresa uno dei passi più importanti da compiere è quello di analizzare e studiare la questione del riposizionamento.

In prima analisi risulta fondamentale individuare la crisi e capire i motivi per i quali si è verificata e cosa questa ha comportato all'interno delle varie compagini aziendali: solo in un secondo momento si potrà procedere con la fase attiva del riposizionamento e sfruttare le idee proposte per provare a risanare l'azienda.

Con questo termine ciò che si va ad analizzare è un vero e proprio processo focalizzato sul rinnovamento sociale soprattutto di realtà che sono in crisi o in dissesto, sia economico che finanziario, e che sfrutta gli strumenti della pianificazione strategica per poter avvicinare sempre più queste realtà alla solvenza.

Il termine Turnaround Management<sup>5</sup>, tradotto come gestione del riposizionamento aziendale, è un processo che, partendo da ciò che ha portato un'azienda alla crisi, utilizza strumenti quali l'Activity Based Costing, l'analisi SWOT, il change management ed addirittura il coaching per creare dei piani di ristrutturazione sia a breve che a medio lungo termine che coinvolgano più soggetti economici possibili.

Questo processo, come specificato anche all'interno di un articolo del Dott. Massimo Penzo<sup>6</sup>, viene sviluppato nell'ipotesi futura che l'azienda in questione non sia totalmente destinata al fallimento, ma che invece, dal lato opposto, possa comunque mantenere nel tempo una buona posizione e una redditività soddisfacente.

Il processo di un company turnaround deve innanzitutto essere una proposta sostenibile e fattibile nel medio lungo termine: l'azienda, se si punta al risanamento, deve poter generare un livello adeguato di reddito ed avere delle proposte chiare e realizzabili, che le permettano di ottenere un congruo vantaggio competitivo rispetto ai suoi concorrenti.

In aggiunta, un ulteriore elemento imprescindibile è la presenza di un management esperto e qualificato che vada ad intervenire direttamente sui fattori critici e ponga delle solide basi per un risanamento presente ad un rilancio futuro.

Procedendo con la trattazione del processo di turnaround, prima di analizzare nello specifico quelle che sono le fasi specifiche che lo caratterizzano e i fattori che portano alla sua attuazione,

devono necessariamente essere analizzate nello specifico le singole tecniche di ristrutturazione e riposizionamento aziendale, le quali verranno di seguito trattate:

- Il **ridimensionamento**<sup>7</sup>, o retrenchment, è una tecnica che viene utilizzata nelle aziende in crisi soprattutto nel breve termine e che ha come obiettivo principale quello di andare a ridurre o limitare sia gli obiettivi e gli scopi aziendali che le sue stesse dimensioni, nell'ottica di recuperare più efficienza possibile e focalizzarsi sul core business, andando ad eliminare ciò che in un contesto di crisi risulta superfluo e fuorviante.

Questo è un vero e proprio processo di riorganizzazione aziendale che punta soprattutto nel tagliare ciò che in un'azienda non è così essenziale, e con questo ci si può riferire per esempio a tagli per quanto riguarda la forza lavoro, soluzione che spesso viene adottata quando la richiesta da parte dei clienti diminuisce e dunque di conseguenza anche a necessità di ingente manodopera viene a calare.

Con l'obiettivo di mantenere in piedi una realtà parzialmente in bilico spesso, infatti, si vanno a tagliare parti obsolete o non in linea con i più recenti obiettivi, soprattutto in quanto le esigenze mutano e con esse cambiano anche le proposte e le offerte aziendali.

Un ulteriore aspetto da tenere in considerazione facendo un'analisi dal punto di vista del ridimensionamento è che, a causa della pandemia da Covid-19, si sono ristretti in primis anche i bisogni delle persone, che hanno momentaneamente accantonato l'acquisto di beni secondari o di lusso prediligendo quelli di prima necessità, e con questo logicamente, per quanto riguarda la prospettiva delle imprese, per diminuire le spese e riuscire a rimanere nel mercato le imprese sono costrette a limitare la loro produzione

In aggiunta, con lo scopo di ottenere un miglior posizionamento dell'organizzazione aziendale nel mercato, spesso molte realtà optano per un ridimensionamento in termini di fusioni aziendali, in modo tale da poter così sfruttare le capacità e le risorse di ambienti diversi ed accomunarli in un soggetto unico: anche in tal caso però, operazioni di questo tipo portano con sé licenziamenti, tagli e riduzioni di vario genere.

Una nota parzialmente positiva che possono avere questi processi è quella che, in alcuni casi, qualora si ricorra a licenziamenti massivi del personale poi l'azienda stessa si impegna a perseguire degli obiettivi di riqualificazione lavorativa del personale licenziato.

- Passando poi ad analizzare la seconda tecnica di turnaround si presenta il cosiddetto **riposizionamento**, o repositioning, strategia incentrata sull'obiettivo della creazione del valore che viene raggiunto attraverso una vera e propria innovazione di processo e anche di prodotti e servizi.

Con questa strategia si cerca infatti di sfruttare il più possibile il marketing, creando un connubio di proposte e soluzioni che permetta alla realtà in esame di lanciarsi in nuovi mercati, utilizzando soprattutto strategie di tipo comunicativo per poter rendere sempre più radicate mission e vision aziendali.

Spesso nel momento in cui un'azienda va male o qualcosa al suo interno non funziona bene la prima cosa da fare è sempre quella di capire se ciò che si sta perseguendo sia l'obiettivo giusto, oppure se possono esserci delle opzioni o delle vie alternative per arrivare allo stesso risultato o ad uno simile magari anche migliore.

È stato accennato il concetto del marketing mix e per partire e provare a trovare una soluzione in una situazione di crisi o difficoltà uno dei primi comportamenti da adottare è quello di mettere in chiaro le variabili chiave del marketing mix, ovvero le 4 P: product, price, place e promotion.

Per quanto riguarda il prodotto offerto sarà necessario chiarire bene cosa si vuole offrire, soprattutto in relazione ai bisogni dei consumatori, ed identificare in tal modo se il prodotto offerto è essenziale, tangibile oppure intangibile.

Per quanto concerne l'aspetto del prezzo invece l'obiettivo primario è identificare se si vuole piazzare un prodotto o un servizio ad un prezzo di scrematura, di penetrazione o di segmentazione/diversificazione: questo logicamente dipende da molti fattori sia interni che esterni e lo studio di questa variabile deve essere molto curato ed approfondito in quanto il prezzo, tra tutte le variabili è l'unica che porta con sé i ricavi.

Anche il modo in cui si sceglie di immettere un prodotto o realizzare un servizio all'interno del mercato è un fattore estremamente importante, come il tutto giunge al consumatore finale deve essere attentamente pesato in base alle singole necessità e in relazione alle varie casistiche che si presentano.

In ultima battuta, uno degli aspetti più importanti, anche se spesso trascurato, è quello della promozione e della comunicazione di marketing, elemento fondamentale se si vuole fare in modo che ciò che si vende arrivi con successo a chi lo vuole acquistare.

Essenzialmente, qualora si voglia dunque puntare ad una strategia di riposizionamento, diventa essenziale focalizzarsi su questi primi precisi punti, per poter continuare solo successivamente con gli obiettivi di creazione del valore e di pianificazione ed innovazione strategica aziendale.

- Un'opzione drastica è poi quella che viene definita **sostituzione**, o replacement: questa scelta, soprattutto per quanto riguarda le realtà del territorio ma più in generale le aziende italiane, viene raramente adottata.

Nel momento in cui l'azienda va male o è in crisi per molte aziende di stampo internazionale e di grande dimensione il primo problema viene identificato nella difficoltà di risolvere le problematiche e le criticità da parte del titolare.

Invece di andare ad analizzare come si è giunti ad un determinato punto, quali sono le situazioni che hanno portato l'azienda vicina al fallimento e come si può agire per cercare di arginare nel miglior modo possibile gli effetti negativi di azioni o scelte passate queste realtà addossano la responsabilità e le colpe al CEO e ritengono che per cercare di risollevarsi l'unica opzione plausibile sia quella di andare a sostituire questa figura con una nuova che riprenda tutto in mano e dia una svolta all'impresa.

Questo sicuramente, come già accennato, è un approccio che difficilmente si vede nelle aziende nazionali: l'impresa italiana in generale è infatti basata e fortemente ancorata sul concetto dell'imprenditore che ha fondato la sua azienda e che poi la tramanda alle generazioni successive e questo approccio si applica nella maggior parte dei casi a realtà strutturate e dalla visione internazionale.

Prendendo ad esame un intervento<sup>8</sup> dei professori Costa, Gianecchini e Giuditta durante il IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale tenutosi presso l'Università CA Foscari di Venezia, stando a questa tematica possono contrapporsi varie interpretazioni che permettono di inquadrare più approfonditamente l'argomento e capire se in conclusione può essere un'alternativa valida oppure no.

Secondo una prima interpretazione, che può essere definita come la *teoria del buon senso*, andare a sostituire l'amministratore delegato all'interno di un'azienda in difficoltà può essere una delle opzioni migliori per poter migliorare la situazione sia dal punto di vista economico che finanziario: questa persona è colei che riesce fortemente ad influenzare l'azienda e dunque, nel momento in cui le sue capacità personali siano notevoli, questo può essere sufficiente per trovare una soluzione alla crisi aziendale.

Osservando il tutto da una prospettiva opposta, tuttavia, il turnover del CEO non ha effetti positivi sull'andamento di un'azienda: secondo questa teoria, detta *teoria del circolo vizioso*, qualora, in caso di crisi, si opti per la sostituzione dell'amministratore o degli amministratori, tale scelta avrà notevoli effetti negativi e non sarà utile ad uscire dalla situazione di difficoltà.

Più una realtà va male minori saranno le possibilità che il manager venga rimpiazzato e qualora si potesse per tale scelta spesso ci vuole molto tempo perché questa nuova figura si integri completamente e anche i vari componenti aziendali avranno molta difficoltà nel conoscere e capire come opera un nuovo soggetto, con l'ulteriore criticità data dal contesto di crisi e dalla pressione nel tentare di riemergere.

Cambi repentini e frequenti di questa figura portano infatti a varie conseguenze, tra cui maggiore inefficienza, grossi cali nelle performance, aumento della pressione e della responsabilità che possono innescare anch'essi conseguenze negative, il tutto continuando ad accrescere il circolo vizioso.

In ultima analisi si presenta la cosiddetta *teoria del capro espiatorio*, la quale sostiene come la sostituzione del CEO abbia puramente un significato simbolico: l'amministratore è la figura che deve essere sacrificata per contrastare le critiche e le accuse mosse dagli azionisti a causa del verificarsi di performance negative.

Secondo questo approccio, la sostituzione non ha alcun tipo di connessione con il successo dell'impresa, la quale molto spesso, andrà a migliorare dopo il periodo di crisi, anche qualora il CEO non venga sostituito: in tale ottica si assume che l'amministratore non possa condizionare l'andamento dell'azienda, ma ad alimentare le criticità e i problemi siamo un insieme di comportamenti disfunzionali ed inerzie organizzative risultato di scelte di precedenti manager che hanno una portata talmente grande da non permettere ad un singolo individuo di cambiare la situazione.

Questa ultima teoria mette in luce un aspetto centrale del processo del change management, ovvero che la sostituzione di una singola figura non possa portare con sé un'immediata ripresa, cosa che invece può accadere più facilmente se a cambiare sia l'intero team.

In ultima analisi, uno dei fattori che va tenuto attentamente in considerazione è che, come in molti altri casi, anche qui è essenziale capire l'azienda in esame ed operare una scelta che sia in primo luogo coerente e in linea con gli ideali e le prospettive dell'impresa.

- In ultima battuta si presenta un'ulteriore opzione da adottare in un contesto di crisi, il cosiddetto **rinnovamento** o renewal.

Con questo termine si va a comprendere tutte quelle azioni e quelle scelte che l'azienda sceglie di adottare in un'ottica di lungo termine e che sono volte al perseguimento di obiettivi in termini di progressivo miglioramento.

Ciò a cui si punta è operare delle scelte che portino a rivedere nella sua totalità o parzialmente il budget aziendale e che permettano che questo diventi sempre più vicino ed

in linea con gli obiettivi dell'impresa, cercando al contempo di ridurre sempre più i costi ed aumentare progressivamente i ricavi.

Nel momento in cui si sceglie di rinnovare un ulteriore passo da compiere è quello di andare ad identificare le compagini aziendali che risultano poco produttive o eccessivamente costose e cercare di contenerle, ridurle o addirittura in alcuni casi chiuderle o riconvertirle ad altre attività funzionali all'azienda.

In aggiunta, uno degli aspetti fondamentali del processo di rinnovamento è quello legato alla ricerca costante di nuove idee e con loro un progressivo inserimento di nuovi prodotti o servizi da rendere disponibili ai clienti finali: in tal modo l'azienda appare sempre al passo con le ultime tendenze ed attenta alle nuove esigenze, vantando una buona capacità di adattamento e propensione all'innovazione.

Riprendendo quanto appena detto appare dunque chiaro che andare ad inserire nel proprio portafoglio elementi nuovi e all'avanguardia permette ad un'impresa di aprirsi a nuovi mercati e dunque ad un gruppo sempre più ampio e vasto di clienti: andando infatti ad esplorare nuovi settori di business la probabilità di avere successo sicuramente aumenta e con essa anche la visibilità stessa dell'azienda.

Andando in conclusione a tirare le fila di quanto fino ad ora trattato si può senza dubbio affermare che le tecniche di ristrutturazione e riposizionamento aziendale sono sicuramente molteplici ma la vera capacità di un'azienda e di un team di successo, che sono in grado di superare anche i più difficili periodi di crisi, è quella di scegliere la strategia migliore e che riesce meglio ad adattarsi alle specifiche esigenze e caratteristiche della realtà considerata.

Una volta decisi quelli che sono i nuovi obiettivi e scelta la strada da percorrere per realizzarli il passo successivo da compiere è quello di cominciare a sviluppare il tutto step dopo step, andando a gestire l'intero processo di turnaround management secondo fasi distinte e ben organizzate.

### 2.3. Le fasi della gestione del riposizionamento aziendale

Andando poi a calare l'analisi della strategia del corporate turnaround sugli aspetti prettamente pratici il passo da compiere è quello di andare ad analizzare nello specifico le varie fasi che compongono questo processo.

Dopo aver identificato le cause principali della crisi ed analizzato la situazione economico finanziaria dell'impresa al fine di operare le scelte più adatte in termini di azioni strategiche da intraprendere, vanno individuati nello specifico i sintomi della crisi e solo in una fase successiva si operano le prime valutazioni e poi si procede con la scelta vera e propria della strategia.

Tutta questa procedura può essere suddivisa in step tra loro conseguenti, esposti chiaramente in un intervento<sup>9</sup> della Dott.ssa Polini Antonella, i quali vengono identificati come di seguito:

- La **prima fase di change management e valutazione iniziale della situazione**, nella quale vengono identificati i fattori determinanti nella situazione di crisi.

In prima battuta, nel momento in cui si sceglie di intraprendere una strategia di Turnaround management, la prima azione che si compie al fine di provare a risollevare l'azienda è quella cambiare il management, introducendo nell'azienda una nuova figura di manager esterno che possa valutare i problemi in maniera obiettiva e che sia totalmente estraneo ai legami aziendali, in modo tale da poter adottare più facilmente e senza essere condizionato anche le scelte più dure e drastiche.

Successivamente a questo primo momento il processo può essere schematicamente suddiviso in tre fasi, una *diagnosi della situazione di primo livello*, una successiva concreta *individuazione delle cause della crisi* e infine una *diagnosi di secondo livello*:

- Nella prima diagnosi lo scopo principale è quello di analizzare la situazione che si viene a presentare all'interno dell'azienda, individuare i clienti suoi quali in questo momento conviene investire e mettere in conto tutti i costi che si presenteranno da questo momento in poi in base alle varie scelte che si decidono di intraprendere.

Le strategie da adottare dipendono in primis dalle capacità dell'impresa di reagire alle difficoltà e in base a questo potranno essere *di attacco*, *di progressiva ripresa* oppure *di sopravvivenza*.



Nel primo caso si punteranno ad effettuare nuovi investimenti e si cercheranno di acquisire sempre più quote di mercato in modo tale da puntare in futuro ad una vera e propria espansione.

Nell'ipotesi in cui, invece, l'impresa presa in considerazione sia una realtà nella media e riesca a riprendersi nel tempo e non nell'immediato le prime soluzioni da adottare sono sicuramente quelle di andare a rivedere i prodotti e i servizi offerti ed eventualmente cambiari o adattarli ad una proposta che sia il più vicina possibile a quelle che sono la situazione e il contesto attuali.

Nel caso in cui l'azienda sia molto debole ed incapace a sostenere una ripresa nel breve periodo le azioni strategiche da adottare saranno sicuramente quelle basate sulla riduzione e sul contenimento dei costi, nonché sul progressivo disinvestimento nel mercato.

- Una volta conclusa questa prima fase, l'azione successiva è quella di andare ad identificare i sintomi della crisi che ha colpito l'azienda in esame: spesso in situazioni di difficoltà le prime criticità che si presentano sono quelle legate alla diminuzione dei ricavi e con essa ne consegue anche la riduzione della liquidità e delle quote di mercato.

In aggiunta i membri del team, qualora il lavoro non vada bene e l'ambiente stesso sia teso sono sicuramente più inclini ad essere demotivati e anche ad abbandonare il lavoro.

Allo stesso modo anche i prodotti o i servizi offerti possono essere trascurati e subire nel tempo dei peggioramenti a livello di qualità ed affidabilità: in conseguenza a questo un possibile rischio è che vadano ad aumentare anche le scorte e le giacenze di magazzino, comportando un aumento dei costi.

In relazione tutto ciò, nel momento in cui una realtà attraversa un periodo di crisi, sicuramente il manager decide di tagliare elementi che magari a suo avviso sono non essenziali, ma che invece sono proprio quella marcia in più che permetterebbe all'azienda di distinguersi dai competitors, e con questo ci si riferisce agli investimenti in ricerca e sviluppo, alle scelte di adottare attuali strategie di marketing, così come provare ad immettere nel mercato nuovi prodotti o servizi.

- Giunti a questo momento si passa poi alla seconda fase della diagnosi, durante la quale in un primo momento sarà necessario valutare la redditività e l'attrattività del settore e in una seconda fase individuare quali sono le capacità e le probabilità di rilancio dell'azienda in questione.

Vanno in tal caso a contrapporsi quattro scenari tra loro correlati: nell'ipotesi in cui le condizioni del settore siano buone, così come la capacità di rilancio dell'azienda il suo recupero potrà essere sicuramente fattibile, di contro, qualora non ci siano né le capacità di rilancio né le condizioni favorevoli dell'ambiente, il processo di turnaround sarà destinato a fallire.

Nelle ipotesi in cui rispettivamente vi siano le condizioni ma non le capacità dell'azienda di risollevarsi o viceversa, nel primo caso il processo di riorganizzazione aziendale potrebbe sopravvivere, mentre nel secondo caso il recupero sarebbe solamente temporaneo e dunque tale scelta non risulterebbe sostenibile.

Una volta conclusa questa prima fase, e qualora i fattori che hanno spinto l'azienda verso il declino risultino possibili da correggere e temporanei, si procede con lo sviluppo delle azioni correttive e si passa alla fase successiva del processo.

- **La fase del recupero**, nella quale vengono disposte e fissate le scelte più urgenti e necessarie alla sopravvivenza dell'azienda soprattutto nel breve periodo.

In tal caso la pianificazione strategica da adottare sarà orientata al breve periodo e al recupero della redditività minima, con lo scopo di proteggere il più possibile l'intera organizzazione.

Durante tutta questa fase risulta di primaria importanza mantenere un piano chiaro e ben delineato di quelle che saranno le azioni da intraprendere e valutare le scelte migliori, sia nell'immediato ma anche in ottica futura.

In primo luogo, come accennato, il piano d'azione deve essere semplice e soprattutto realistico, gli obiettivi devono essere concreti e in aggiunta è necessario, per poter uscire sia velocemente che efficacemente dalla crisi, rivedere costantemente tale piano.

In questo momento di gestione dell'emergenza, durante il quale si cerca di trovare la soluzione giusta e si cominciano ad intraprendere nel concreto determinate scelte, risulta di fondamentale importanza limitare al minimo le uscite monetarie e conservare allo stesso modo anche le risorse finanziarie: agire e controllare in primis in cash flow aziendale risulta una fase imprescindibile per poter agire sugli aspetti critici e puntare a migliorarli.

Oltre a controllare le spese, che dovranno essere autorizzate dal responsabile del processo di turnaround, diventa anche importante valutare la capacità operativa dell'impresa e capire come procedere nelle fasi successive, le quali saranno determinanti per il futuro aziendale.

- La **fase di ristrutturazione**, durante la quale si procede con la verifica concreta degli indicatori e dei fattori economici che sono stati stabiliti ed individuati nella precedente fase di recupero e si effettuano le scelte più importanti per le sorti e il futuro dell'azienda.

Durante questa fase diventa di fondamentale importanza capire cosa è meglio per l'impresa e attuare una strutturata attività di internal audit che permetta a coloro che si occupano di pianificazione strategica di comprendere se il recupero operativo possa essere possibile o meno e soprattutto in quali tempistiche, attraverso quali risorse e con quanto dispendio di energie e di denaro.

Dopo la fase precedente, nella quale si è puntato a stabilizzare l'impresa attraverso disinvestimenti, riduzione dei costi e miglioramenti all'interno dell'efficienza operativa, ora si passa alla fase dell'attacco: in poche parole lo scopo non è più capire cosa fare e studiare la situazione per trovare la soluzione migliore per poter uscire dalla crisi, ma cercare di agire, recuperando il più possibile e tentando di allontanarsi definitivamente dalla situazione di criticità.

In primo luogo, sarà necessario puntare da una redditività orientata al lungo periodo, la quale come obiettivi principali punta a sviluppare rapidamente nuove quote di mercato e nuovi prodotti o servizi che permettano all'azienda di risollevarsi: diventerà essenziale intraprendere scelte che permettano di creare una nuova e più consapevole pianificazione aziendale di tipo strategico ed operativo, che con l'aggiunta porti con sé anche una crescente componente di innovazione.

Le azioni principali in questa fase sono quelle che vedono un utilizzo quasi totale della capacità operativa aziendale, insieme ad un massiccio controllo dei costi: con queste premesse l'azienda poi punta a sviluppare nuovi prodotti e a ricercare nuovi mercati nei quali inserirsi.

In questa fase diventano importantissime moltissime azioni, comportamenti o scelte adottate, in quanto è in questo momento che si capisce davvero se l'azienda riesce a riprendersi oppure se sarà sempre più vicina al fallimento.

Importantissimo rimane sempre il ruolo del nuovo manager, il quale deve necessariamente essere un buon leader, capace di essere visionario e deciso nelle scelte, ma anche propenso a lavorare con il team e creare una buona collaborazione.

Un secondo aspetto di rilievo è quello legato alla capacità di ridimensionare e tagliare ciò che momentaneamente per l'azienda non è essenziale, mantenendo però al contempo quelli che sono gli obiettivi e gli investimenti strategici; in aggiunta in tal contesto un fattore che permette all'azienda di riemergere e di differenziarsi dai competitors è quello di riuscire a

muoversi costantemente controcorrente, ovvero sfruttare le sfide e le minacce per trasformarle in punti di forza ed opportunità

In ultima battuta, ulteriori aspetti da mantenere e da tenere sempre in considerazione sono quelli di cercare di adattarsi sempre in maniera rapida ai cambiamenti, puntando ad avere sempre una buona capacità di prevedere cosa potrebbe accadere in futuro, ma soprattutto, anche quando si tentano di risolvere le problematiche presenti, è importantissimo essere sempre orientati al lungo periodo, in modo tale che le scelte che si fanno ora non compromettano i piani futuri.

Centrale risulta infine, sempre all'interno di questa fase, essere flessibili e ben organizzati, cercando costantemente di instaurare solidi rapporti sia a livello interno che esterno, per permetter poi che le fasi successive si possano sviluppare al meglio e con il consenso di tutti.

- Nella **fase di stabilizzazione** l'azienda punta a superare definitivamente la crisi e ad eseguire tutto ciò che nelle fasi precedenti è stato pianificato.

Questa fase, come evidenziato dal nome, punta ad una vera e propria stabilizzazione della situazione aziendale e nella maggior parte dei casi lo fa attraverso la gestione degli stakeholder e la ristrutturazione del debito, focalizzando tutte le azioni nel breve-medio periodo.

Durante questo momento il processo di turnaround management, dopo aver sviluppato e consolidato i primi importanti risultati, e dopo aver posizionato l'impresa in uno stato di momentanea sicurezza e lontana dalla situazione incombente di crisi, ha in primo luogo l'obiettivo di porre le basi per un recupero solido e soprattutto duraturo e volto a garantire una buona ripresa aziendale e un buon successo futuro.

Se nella fase precedente il problema principale era il cash flow e tutto ciò che ad esso è connesso, ora l'aspetto che desta maggiore preoccupazione ritorna ad essere il conto economico.

Il management durante tale fase inizia a riflettere a e sviluppare nuovi prodotti e servizi e anche nuove ed inesplorate posizioni di mercato, deve puntare a segmenti e a nicchie che presentino e possano garantire delle situazioni di sviluppo futuro e buona redditività già dal breve periodo.

All'interno di questa fase sono di fondamentale importanza le strategie di marketing e il riposizionamento dell'intero business aziendale: sicuramente sarà necessario mettere da

parte o addirittura abbandonare tutti i prodotti o i servizi che portano l'azienda in perdita o che non garantiscono un rientro monetario adeguato.

Allo stesso modo in molti casi risulta importante puntare a nuove acquisizioni e a sostanziali diversificazioni sia del business che dei pacchetti di clienti e di fornitori, così come cercare di continuare a sviluppare concrete azioni che portino ad un buon aumento del capitale.

Successivamente, un altro aspetto estremamente importante per procedere con un risanamento aziendale di successo è fare in modo di generare ed implementare sempre più la ristrutturazione del debito, azione fondamentale per permettere all'azienda in crisi di ridurre il peso generato dalle spese e dagli oneri e ridurre al contempo anche la pressione a livello economico.

Al fine di coprire le perdite una tra le soluzioni ottimali è dunque quella di rivolgersi a tutti quegli stakeholders che in passato hanno già contribuito a finanziare l'azienda e provare ad ottenere nuovamente un rinnovo dei prestiti o dei finanziamenti

Queste scelte si concretizzano poi con le negoziazioni successive con i debitori, attraverso accordi specifici, oppure con procedure già iniziate nelle fasi precedenti e che in questo momento si sviluppano nella loro totalità.

Riassumendo dunque in poche parole questa fase matura del processo di corporate turnaround si può affermare che, qualora un'azienda sviluppi quanto pianificato al meglio, all'interno di questa fase si può riuscire a superare efficacemente la crisi e porre in atto un controllo di gestione pianificato ed adattato ad ogni specifica esigenza

Questa fase diventa propedeutica poi allo svolgersi di quella successiva, con la volontà di porre le basi per un successo futuro.

- Nella fase conclusiva, detta **fase di rivitalizzazione**, come esprime il nome stesso, lo scopo è quello di dare nuova via all'azienda che per il passato si è trovata in stato di crisi e che ha scelto di intraprendere un percorso di cambiamento proprio per uscire da tale situazione. Lo scopo è strettamente connesso in questa fase al cambiamento strategico orientato verso il lungo periodo, inteso come almeno un anno o più: mentre fino ad ora si puntava a sopravvivere o a riemergere dalla crisi ma nella prospettiva del breve-medio tempo, ovvero dai tre ai sei mesi, ora come ora il focus aziendale si sposta sul successo futuro ed è proprio in questa fase che si riesce a porre le basi per le future attività legate all'impresa. Questo ultimo passo può essere definito come un cambiamento in ottica strategica basato sugli obiettivi di rilancio aziendale e sullo sviluppo di un piano industriale che permetta

all'azienda di mettere davvero in pratica il lavoro svolto fino ad ora all'interno del processo di turnaround management.

Essenzialmente ad essere riviste e rielaborate sono in primo luogo mission e vision aziendali, e con esse anche tutto quello che è strettamente connesso all'aspetto comunicativo e legato all'immagine aziendale.

Vengono dunque ridefiniti gli elementi peculiari che sono legati al business e che lo caratterizzano e il management punta a sviluppare azioni e soluzioni orientate al lungo termine che si concentrino prima di tutto sul core business aziendale e che poi, in secondo luogo, permettano di sviluppare nuove idee importanti anche nell'ottica dell'innovazione a livello tecnologico.

Un ulteriore aspetto sul quale investire e sviluppare le proposte aziendali, nel momento in cui non è vantaggioso realizzare alcuni processi internamente, è l'outsourcing; di contro, qualora invece il costo per la realizzazione di determinati prodotti o servizi da parte di soggetti o aziende esterne sia eccessivamente elevato allora converrebbe capire se quanto necessario si può internalizzare.

Tutte queste scelte diventano vantaggiose però solo nel momento in cui si decide di intraprenderle in base al contesto e alla situazione nella quale ci si trova e in base alle caratteristiche specifiche dell'azienda che si sta cercando di risanare.

In aggiunta, e in conclusione, anche la continua formazione e l'aggiornamento periodico del piano industriale e del piano strategico che è stato sviluppato contribuiscono a dar vita e concretizzare in azioni specifiche di tipo strategico gli obiettivi aziendali che dovrebbero permettere all'impresa di continuare la sua attività e rilanciare il suo business.

Nel caso in cui venga invece a mancare un piano strutturato ed appositamente pensato per coinvolgere l'intero assetto strategico dell'azienda, la sola ristrutturazione finanziaria può solamente avere effetti nel breve periodo.

Ma anche in tal caso queste non sono le uniche criticità e, come si vedrà successivamente, uno degli aspetti che in questo processo è maggiormente critico è l'ostacolo dato dalla cultura organizzativa.

## 2.4. L'ostacolo della cultura organizzativa: il Change Management

Come trattato nei paragrafi precedenti ed accennato all'interno dell'analisi sul corporate turnaround, sebbene tale processo porti con sé notevoli vantaggi e determini sostanziali migliorie in molti comparti aziendali, il riposizionamento aziendale comporta anche molte criticità e problemi connessi alla sua attuazione.

In riferimento a questo, uno tra tutti, particolarmente incisivo soprattutto nelle realtà locali e nazionali, le quali non hanno una prospettiva o un modo di approcciarsi in linea con quello delle multinazionali straniere, è la problematica connessa al cosiddetto Change management<sup>10</sup>.

Per capire di cosa si stia parlando risulta innanzitutto importante definire quello che è il Change management, ovvero un insieme di azioni e processi volti al cambiamento, i quali si approcciano alla realtà aziendale in crisi attraverso transizioni della gestione operativa che portano l'impresa a mutare nel minor tempo possibile e con la speranza di mantenere costante il cambiamento anche in futuro.

In quest'ottica, più che parlare però di cambiamento, che può essere inteso più come qualcosa che l'azienda è costretta a subire, si parlerà di una vera e propria transizione, una sorta di consapevolezza costante di quello che sussiste nel presente e un grande desiderio di capire fino a che punto si è disposti a spingere per arrivare a realizzare l'obiettivo finale.

Oltre a questi primi rilevanti aspetti un altro fattore centrale in tutto questo è il contesto nel quale l'azienda si colloca e durante il processo risulta importante stabilire gli aspetti salienti da andare a rivedere o modificare.

Capire dove ci si trova e dove si vuole arrivare sono i punti di partenza per riuscire a costruire una strategia di successo e successivamente creare un piano ben definito, all'interno del quale le priorità siano chiare e gli obiettivi fattibili da conseguire: andare a combinare con sapienza gli strumenti organizzativi a disposizione e i modelli studiati risulta poi la strada corretta da intraprendere.

Calando l'analisi del processo di Change management più nel concreto si può partire con il delineare due modelli che bene lo definiscono e che dovrebbero sicuramente essere adottati qualora si voglia puntare ad uscire dalla situazione di crisi.

- Il primo è il cosiddetto **modello di Kurt Lewin**, il quale fornisce un'interpretazione del modello dal punto di vista individuale e va a definire il processo di transizione attraverso tre fasi.

Un primo stadio è basato sulla volontà di andare oltre le difficoltà e provare a vedere le cose da una nuova prospettiva, con l'obiettivo primario di superare le resistenze imposte dalle azioni di routine; una seconda fase si basa poi sulla concreta attuazione del cambiamento e sulla progressiva consapevolezza che ciò che fino ad ora era la quotidianità da ora in poi è stato completamente ribaltato.

L'ultima fase, quella che punta a far ritornare le cose ad uno stato di equilibrio, è volta al consolidamento delle nuove proposte e al far sì che le persone che partecipano all'impresa siano nuovamente confidenti con tutto ciò che di nuovo la riguarda.

Riassumendo dunque questo modello è una proposta molto schematica che può essere di grande aiuto non solo in prima battuta, ma anche durante tutto il processo di Change management, con lo scopo di rendere qualsiasi cambiamento repentino o non programmato un'azione gestibile e controllabile, in modo tale da poter sempre affrontare le nuove sfide con pianificazione e tranquillità.

- Procedendo con la trattazione del secondo **modello di Kübler-Ross**, questo presenta un'impostazione leggermente diversa per quanto riguarda la reazione che gli individui presentano nel momento in cui gli si presenta una situazione di difficoltà o dei cambi improvvisi che vanno a ribaltare la quotidianità.

Quando si presentano situazioni di questo genere le persone reagiscono con comportamenti che possono essere riassunti nelle seguenti fasi, che non necessariamente si verificano nel seguente ordine: la negazione/rifiuto, la fase di rabbia, il patteggiamento, la depressione e infine l'accettazione.

Ciò che è da tenere in considerazione nel momento in cui si osservano le cose dal punto di vista di questo modello è che ciascun individuo reagisce in maniera differente alle sfide e ai cambiamenti e come ciascuno si comporta influisce in maniera sostanziale sulle sorti future sia di lui stesso che dell'azienda della quale è parte integrante.

Proseguendo la trattazione spostando il focus dal punto di vista dell'individuo a quello dell'impresa intesa come un'organizzazione, si vanno ora a delineare ed indentificare gli strumenti e i processi impiegati nella gestione della transizione.

Sicuramente in tale contesto l'approccio da adottare è estremamente strutturato e schematizzato, in modo tale da risultare un valido aiuto nel momento in cui si va a concretizzare



la transizione ed aiutare l'impresa ad ottenere una trasformazione rapida, di successo e duratura poi nel tempo.

Il percorso da sviluppare viene organizzato in tre fasi tra loro successive, un primo momento di incubazione, una vera e propria fase di progettazione del piano di Change management e infine una fase conclusiva di esecuzione di quanto pianificato fino ad ora, composte e caratterizzate come di seguito:

- Durante la prima **fase di preparazione** per le future azioni viene redatto un piano d'azione preliminare che va a stabilire gli obiettivi principali e come soprattutto sarà necessario porsi durante l'esecuzione dell'intervento, successivamente vengono poi definiti sia il piano di governance che quello della comunicazione: mentre il primo va a determinare i meccanismi per poter contribuire con successo all'intero processo, il secondo piano stabilisce e pianifica le iniziative dell'intero processo.
  
- La seconda **fase di progettazione** è formata da concreti incontri con tutte le persone che partecipano all'impresa, al fine di mettere in chiaro le ipotetiche criticità e provare ad ipotizzare delle azioni e dei progetti che le vadano a contrastare.  
In seguito, vengono sintetizzate le proposte che emergono durante le discussioni e il tutto viene racchiuso in un chiaro piano operativo propedeutico all'attuazione del programma vero e proprio di Change management.
  
- Nella terza **fase di esecuzione** concreta del progetto vengono messe in atto le proposte che fino ad ora erano rimaste nella carta e al contempo si punta a mantenere costante il controllo sull'andamento di queste nuove iniziative: è infatti essenziale avere sempre il piano controllo di come si stanno evolvendo le cose e poter anche intervenire prontamente nel caso in cui siano necessarie azioni correttive funzionali alla realizzazione dell'obiettivo finale.

Un ulteriore aspetto che va tenuto in considerazione è quello legato al fatto che per le aziende è molto difficile cambiare e soprattutto adattarsi ai cambiamenti repentini: quello che spesso succede è che molte realtà tendono a contrapporsi ai cambiamenti e la vera bravura delle imprese è quella di essere estremamente flessibili ed adattabili in tempi davvero brevi.

L'impresa di successo è dunque quella in continuo apprendimento che si rende pronta e capace ad adattarsi e che si mette nelle condizioni per farlo.

Quanto fino ad ora trattato, in riferimento alla grande difficoltà che molte imprese hanno ad uniformarsi al cambiamento, può essere riassunto nella cosiddetta formula di Gleicher o del cambiamento sviluppata da Richard Beckhard e David Gleicher, secondo la quale ogni cambiamento si realizza solamente se la risultante della combinazione tra l'insoddisfazione, la capacità di definire le azioni future e il realizzarsi delle prime azioni concrete risulta superiore alla resistenza che oppone il cambiamento stesso.

Da una prospettiva differente invece, sempre secondo tale teoria, il successo nel cambiamento appartiene solo a coloro che sono estremamente consapevoli delle difficoltà che si possono incontrare durante il percorso e alla luce di questo si rendono disponibili e volenterosi a sostenere questo cambiamento.

Continuando a parlare di cambiamento uno dei modelli che va sicuramente citato è il **modello Adkar**, il quale va ad individuare gli elementi fondamentali per lo sviluppo di un processo di Change management, ovvero:

- La **consapevolezza**, ovvero capire e rendere noti i motivi per i quali il cambiamento diventa necessario.
- La **determinazione**, interpretata come l'accoglimento comune delle idee da parte degli individui inclusi nel processo.
- La **conoscenza**, che consiste in come verrà effettuato ed interpretato il cambiamento.
- L'**abilità**, l'attitudine ad essere in grado di dar vita a nuove idee e a nuovi atteggiamenti che permettano la buona riuscita del piano.
- Il **sostegno**, elemento centrale per poter consolidare il cambiamento.

Procedendo poi con l'analisi di quello che è il processo di Change management vero e proprio vale la pena riprendere il cosiddetto **modello basato sul concetto di leadership** sviluppato dal Professore John Paul Kotter, secondo il quale, durante la maggior parte dei processi di cambiamento organizzativo, le imprese commettono alcuni errori gravi e significativi che possono essere superati solamente attraverso un processo che va a diminuire le probabilità di fallimento della trasformazione aziendale e che possono essere riassunti nelle seguenti fasi:

1. Creazione di un senso di necessità ed urgenza nel cambiamento.
2. Sviluppo e consolidamento di un team di lavoro unito e qualificato che possa essere in grado di guidare l'intero processo ed implementare il cambiamento.

3. Individuazione da parte del leader o delle persone che sono ai vertici del processo di Change management di una mission ed una vision ben definite con le quali si vanno a delineare i futuri comportamenti ed azioni sia del manager che di tutte le persone che partecipano all'impresa.
4. Mantenere costante e sempre chiara e concisa la comunicazione da parte della leadership nonché di coloro che attraverso la nuova vision determinano il cambiamento.
5. Potenziamento del personale e progressiva eliminazione delle difficoltà connesse alla struttura organizzativa.
6. Fissare degli obiettivi da raggiungere sia nel breve che nel medio-lungo periodo al fine di ridurre le criticità e tenere monitorata costantemente la situazione insieme all'urgenza delle azioni del cambiamento.
7. Consolidare gli obiettivi e i cambiamenti realizzati contribuendo ad innescarne sempre di nuovi, in modo tale da non risultare mai fermi.
8. Accogliere tutte le nuove idee e gli approcci innovativi generati dalla rinnovata cultura organizzativa.

Oltre a cercare di mantenere il controllo su tutte le azioni precedentemente esposte, una delle azioni centrali nel processo di Change management è il cambiamento del management e del manager stesso nel momento in cui il gruppo esistente non è riuscito a portare fuori dalla situazione di crisi l'azienda in difficoltà.

La vera bravura di un manager di successo è data dalla capacità di rispondere prontamente alle criticità ed andare a trovare delle valide soluzioni nel minor tempo possibile, in modo tale da far uscire l'azienda dalla situazione di precarietà.

In aggiunta, diventa centrale la capacità di comprendere come i cambiamenti impattano ed impatteranno sotto svariati punti di vita all'interno della realtà aziendale e questo proprio perché solamente capendo verso che direzione ci si sta indirizzando si possono prevedere le sfide future e continuare a rimanere al passo con le trasformazioni.

L'intero comparto del management aziendale ha il compito, dunque, di pianificare a sviluppare con tempestività e coerenza delle azioni e dei piani ben strutturati che guidino l'organizzazione verso un processo che introdurrà molti cambiamenti e molte nuove sfide.

Oltretutto, risulta essenziale continuare a tenere monitorata la situazione ed essere pronti a qualsiasi tipologia di cambiamento in qualunque momento: per poter mantenere tutto questo sono necessarie relazioni chiare, indicazioni dirette e concise nonché ruoli e responsabilità ben definiti e inoltre, tutti coloro che prendono parte al processo di Change management dovranno, oltre che essere disciplinati, soprattutto dimostrare un buon spirito di adattamento e di condivisione.

Osservano poi questo processo dal punto di vista prettamente metodologico, basato sullo sviluppo di un processo di pianificazione strategica calata nel contesto del cambiamento si susseguono tra loro tre distinte fasi:

- La **pianificazione strategica** durante la quale vengono riviste mission e vision aziendali e durante la quale si procede alla formazione vera e propria del nuovo gruppo di lavoro: poste queste basi si procede con la definizione delle strategie e la realizzazione degli obiettivi sui quali si basa l'intero programma.
- L'**implementazione strategica**, basata sulla presentazione della nuova vision, la concretizzazione del piano e la gestione degli impatti che questo avrà sull'azienda, con l'obiettivo ultimo di riuscire man mano a consolidare le nuove proposte.
- L'ultima fase della **valutazione finale ed eventuale aggiustamento**, nella quale si valutano i risultati ottenuti e si cerca di comprendere se sia il caso di intervenire per correggere ciò che ancora non funziona.

In conclusione, riflettendo su quanto finora detto, in riferimento a delle situazioni e ad un contesto in cui il fit aziendale non sia adatto o propriamente pesato alle specifiche esigenze, una frase che completa le considerazioni fatte è quella di Albert Einstein secondo cui *“non si può risolvere un problema con lo stesso pensiero che l'ha originato”*: secondo queste parole, infatti, si comprende come per poter uscire dalle situazioni difficili e di crisi sia davvero necessario utilizzare sempre tecniche diverse, pensate ed adattate alla situazione, osservando i problemi non da una prospettiva chiusa ma attraverso un'analisi attenta ed approfondita che permetta di dar vita a molteplici soluzioni.

## **CAPITOLO 3**

### ***Il Problema dell'organizzazione culturale nel Corporate Turnaround: lo Strategic Misfit aziendale***

#### **3.1 La definizione di Strategic Misfit tra intensità e dinamicità**

Quanto fino a questo momento affrontato è senza dubbio utile nel momento in cui si osserva una realtà che è in una fase di ristrutturazione ma che non punta a cambiare a causa di situazioni di difficoltà o di crisi, e che semplicemente vuole andare a rivedere il suo modello di business e la sua proposta per motivazioni di altro genere, dettate da esigenze disparate e volte spesso ad accrescere una realtà che già funziona o che vuole espandere la sua azione in altri settori o mercati fino ad ora inesplorati.

Tuttavia, la casistica nella quale si colloca l'approfondimento in esame è, sotto quest'ottica, diametralmente opposta: il contesto attuale nel quale ci si trova è quello di una realtà in profonda crisi il cui primo obiettivo è capire cosa non funziona ed individuare cosa si può andare a correggere e se farlo conviene davvero per poter puntare a ritornare ad una fase di stabilità, focalizzandosi solo successivamente nella fase di risanamento.

Queste casistiche oggi, soprattutto a causa delle conseguenze generate dalla pandemia da Covid-19, sono sempre più presenti e marcate in molte realtà produttive locali e da ciò ne consegue che molti di questi soggetti, a causa della forte pressione e tensione alle quali sono sottoposti, non riescano a ritrovare davvero una loro personale stabilità, ma siano di contro sempre più sofferenti soprattutto nell'ottica del confronto con i competitors.

Sicuramente prima di guardare avanti, cosa che si dovrà affrontare, ma solamente in un momento futuro, nel presente il primo passo da compiere è capire per quale motivo si è giunti alla situazione nella quale ci si trova e cercare di guardarsi intorno per tentare di riavvicinarsi il più possibile ad un punto di equilibrio che permetta all'azienda di allontanarsi il più possibile dal fallimento.

Una volta compresi i primi elementi quali il contesto, le variabili che hanno condotto l'impresa fino al punto nel quale si trova e le varie motivazioni che l'hanno portata a fare determinate scelte, l'analisi vera e propria può cominciare attraverso il tentativo di rispondere ad alcuni interrogativi che, sebbene a primo impatto possono apparire basilari, saranno punto di partenza

fondamentale per individuare se sussistano delle valide motivazioni per le quali valga davvero la pena che l'azienda in esame, a conclusione del processo, possa continuare ad esistere ed avviare in toto un processo di ristrutturazione aziendale.

Per sviluppare al meglio tale tematica si rivela di centrale importanza il focus e l'analisi su una pubblicazione<sup>11</sup> del Prof. Massaro Maurizio, docente dell'Università Ca Foscari di Venezia, il quale, nello specifico, nel suo più recente testo va a sviluppare ed approfondire soprattutto la tematica dei piani di ristrutturazione, ma che per farlo parte proprio dalla trattazione dei due concetti sui quali si sviluppa la seguente tesi, il Fit e il Misfit Strategico.

Partendo da queste premesse diventa dunque centrale definire innanzitutto cosa si intende per **Strategic Misfit** ed individuare gli elementi alla base di questo processo per poter proceder poi con un'analisi più approfondita della tematica.

Per andare a definire con precisione il concetto di Misfit è necessario, tuttavia, partire dall'analisi del cosiddetto **Fit Strategico**, termine che va a ricomprendere tutti quei processi che puntano a sviluppare legami coerenti tra l'ambiente nel quale l'azienda si colloca e le risorse che questa vanta.

Tale concetto, tradotto come "coerenza strategica", viene dunque inteso come la capacità di sviluppare strategie logiche e di successo che possiedono tuttavia solamente le aziende propense ad accogliere le nuove opportunità e i continui cambiamenti: coloro che invece restano fermi o non sono in grado di cogliere le occasioni che gli si presentano cadono nel già citato Misfit, un fattore che sta alla base e pone le determinanti fondamentali per poter procedere con una futura azione di ristrutturazione aziendale.

Ma, procedendo con ordine, nel momento in cui si va a trattare il concetto di coerenza dal punto di vista strategico appare centrale addentrarsi nella tematica partendo da due prospettive, quella dell'*intensità*, vista come la capacità di un'azienda di essere efficace, e l'ottica del *dinamismo*, interpretato come la competenza nel riuscire a svilupparsi ed adattarsi velocemente ai cambiamenti.

Detto questo vanno ad identificarsi quattro distinte fasi volte alla sopravvivenza della realtà aziendale che risultano base di partenza per andare a capire poi cosa si intende per Strategic Misfit:

- La **coerenza assoluta**, fase nella quale le imprese sono in grado di bilanciare perfettamente le possibilità che gli si presentano con i rischi e i pericoli che governano l'ambiente circostante, andando al contempo a comprendere nelle loro azioni anche le risorse, gli elementi alla base della loro struttura organizzativa e i processi veri e propri.

In questa fase si collocano le realtà che, nonostante le situazioni o i periodi di crisi, sono sempre in grado di mantenere ed offrire servizi o prodotti performanti e al passo con le richieste del contesto attuale e che riescono dunque a mantenere costante la coerenza delle loro proposte sia nel breve che nel medio-lungo termine.

- La **logica parziale**, stato nel quale, le aziende che v si collocano, cominciano a manifestare alcune piccole iniziali problematiche per quanto riguarda la citata coerenza tra ambiente interno e contesto esterno: spesso dunque, in fasi come questa non ci si ritrova perfettamente allineati con le esigenze presenti e, soprattutto a livello di posizionamento e rapporto con le realtà concorrenti, cominciano a farsi vedere difficoltà che possono accentuare sempre più la condizione di sofferenza sulla quale versa l'impresa.

È in questa fase che si può già cominciare a studiare un'azienda per cercare di capire se potrà essere possibile porre le basi giuste per la ripresa oppure se invece questa sia vicina al fallimento: per quanto riguarda il fit stesso questo, dunque, si colloca in linea di massima ad un livello medio-basso ma costante nel tempo che, se mantenuto invariato permetterà all'azienda non di funzionare con eccellenza ma almeno di sopravvivere.

- La fase della **coerenza precoce** è invece quella caratterizzata da azioni che, sebbene si sviluppino in fasi iniziali di vita delle aziende, risultano scelte coerenti e pesate con il contesto nel quale ci si trova: si parla in questo caso di società in fase di avvio iniziale dotate di particolari capacità di comprensione dei possibili cambiamenti futuri da sviluppare per poter puntare ad un futuro di successo.

In tal caso, sempre in riferimento allo Strategic Fit, questo nella fase iniziale parte da un punto pressoché vicino allo zero, per poi puntare ad una crescita e ad uno sviluppo costante nel tempo.

- Se quanto fino ad ora analizzato abbraccia quelle che sono le fasi caratterizzanti aziende in cui domina la coerenza strategica, per quanto concerne di contro le aziende maggiormente in difficoltà, nelle quali la crisi è generalizzata e il fallimento è sempre più vicino, si può parlare di uno stadio detto di **coerenza fragile**.

Con questo ciò che si vuole andare a ricomprendere sono tutte quelle realtà nelle quali le problematiche e le difficoltà sono estremamente ampie e risultano costanti le minacce provenienti sia dai competitors che dall'ambiente esterno in generale.

Tali problemi possono anche scaturire da mancanze interne l'azienda stessa, quali per esempio scarse capacità organizzative, mancanza di comunicazione, assenza di collaborazione o comportamenti egoistici che si possono sviluppare tra le persone che partecipano all'impresa.

Nel momento in cui chi è a capo dell'organizzazione non è in grado di limitare tali problematiche rischia davvero di far cadere l'azienda in uno stato di assenza totale di coerenza strategica e di vedere sempre più vicino il rischio di fallire.

In tale ottica la coerenza, osservata dal punto di vista temporale, se in passato era ad un buon livello, nel momento in cui si manifestano i rischi precedentemente evidenziati va progressivamente a diminuire con la probabilità di arrivare ad azzerarsi.

Nell'incipit del capitolo erano stati introdotti due concetti importantissimi che a questo punto ritornano al centro dell'analisi: l'intensità e la dinamicità.

Le fasi e le dimensioni sopra citate permettono infatti di approfondire la tematica mettendo a confronto la concentrazione aziendale, che può spaziare da un livello alto ad uno basso, con la sua intraprendenza e la capacità di evolversi nel tempo: per poter sviluppare infatti dei piani di ristrutturazione adeguati sarà dunque essenziale porre le giuste basi e andare ad individuare le cause e le determinanti della sussistenza sia della coerenza strategica, ma soprattutto di quella che potremo chiamare incoerenza strategica.

Solo secondariamente si potrà dunque procedere con lo sviluppo del piano vero e proprio puntando ad allontanare l'azienda dalla crisi e con l'obiettivo di riuscire e risanarla e a mantenere poi la sua posizione di successo nel lungo periodo.

Partendo dal secondo elemento che era stato precedentemente accennato, ovvero la **dinamicità** aziendale, va tenuto in mente come sia rilevante, soprattutto in un contesto di difficoltà, andare ad indagare le dinamiche e i cambiamenti aziendali nel tempo, per fare in modo di prevedere gli elementi critici e prepararsi ad affrontarli al meglio.

Per poter vantare tali caratteristiche diventa necessario essere in costante aggiornamento e riuscire a mantenere anche in futuro la coerenza strategica raggiunta: in tal caso, studiando ed interpretando ciò che sostengono i maggiori esponenti della materia, si può delineare come sia l'ottenimento che il continuo mantenimento della coerenza possano sussistere in quattro differenti tipologie di realtà, ovvero le aziende sempre propense ai cambiamenti, le imprese costantemente in posizione difensiva, coloro che prima di agire analizzano attentamente la situazione e infine le aziende reattive.



Nello specifico le quattro differenti tipologie possono essere riassunte come di seguito:

- **Aziende prospettiche**, costantemente alla ricerca del meglio, in altre parole sono tutte quelle realtà aziendali propense e molto abituate ai cambiamenti repentini e continui e che sono al contempo sempre alla ricerca di prodotti e servizi nuovi da inserire nel loro pacchetto.

Per poter mantenere costante il fit strategico puntano ad adattare la loro offerta alle esigenze del mercato e vantano una gamma ampia di competenze e caratteristiche peculiari per potersi distinguere in ogni momento dai competitors; di contro situazioni di difficoltà ed incoerenza sono davvero rare e si possono verificare solo a causa di incomprensioni dal punto di vista gestionale o scelte sbagliate.

Tuttavia, Proprio per il fatto che le aziende di questa tipologia puntano molto sul rischio e sono sempre propense a nuove idee e proposte spesso ancora sconosciute ai più la problematica maggiore è quella che deriva dal rischio di scommettere su proposte che poi possono rivelarsi fallimentari o troppo costose e difficili da sviluppare a pieno.

- Le **aziende difensive**, coloro che sfruttano a pieno il pacchetto di prodotti o servizi che offrono già, senza rischiare di ampliare la loro gamma e restando dunque in una zona di mercato apparentemente più tranquilla in quanto già consolidata per l'azienda.

La problematica maggiore in tal caso consiste nel rischio che l'azienda, focalizzandosi solamente su sé stessa, si chiuda in una bolla che la renda estranea al mondo esterno ma che si rivela costantemente a rischio di scoppiare a causa delle azioni sia delle aziende concorrenti sia dei cambiamenti di tutto l'ambiente esterno in generale.

Se non si tengono sotto controllo le esigenze dei clienti e le trasformazioni future si rischia infatti di non riuscire ad adeguarsi in tempo, finendo così per essere una realtà non più condivisa e sempre più vicina alla crisi.

- Le **imprese analizzatrici** sono poi quelle realtà che, di contro alle aziende precedentemente citate, sfruttano costantemente le nuove opportunità che gli si presentano e sono sempre attente a cogliere qualsiasi tipologia di proposta ma solamente nel momento in cui queste innovazioni sono già almeno parzialmente consolidate nel mercato.

In tal modo, a differenza delle aziende della prima tipologia non rischiano eccessivamente di investire in proposte poco sicure, ma finiscono però nell'optare per soluzioni che

potrebbero essere già parzialmente “vecchie” in quanto già condivise da tutte quelle aziende di stampo pionieristico.

Da una prospettiva differente queste imprese vanno a considerare parte degli elementi che caratterizzano le due tipologie analizzate in precedenza in quanto sia guardano verso nuove proposte, sia si dimostrano leggermente difensive: puntando ad entrambe queste cose, come accennato, rischiano però di non riuscire ad avere successo almeno nell'immediato.

- Concludendo con l'ultima casistica che si presenta sono sicuramente da menzionare le **aziende reattive**, ovvero quelle che puntano a cambiare il meno possibile mantenendo però una posizione solida nel mercato che gli permetta di non arenarsi.

Queste sono realtà che hanno successo tuttavia solo in momenti in cui l'equilibrio manca temporaneamente, e che poi, qualora tutto ritorni alla normalità o ad una parvenza di essa, riescono a trovare facilmente la stabilità.

Il rischio di Misfit anche in questo caso è però sempre dietro l'angolo, il quale si manifesta quando i cambiamenti esterni si rivelano continui e anche nel caso in cui continuano a manifestarsi difficoltà organizzative interne all'impresa stessa.

Procedendo poi con la trattazione del concetto dell'**intensità**, per poter comprendere al meglio i significati dei termini Fit e Misfit aziendale, si rivela molto importante tenere in considerazione innanzitutto come la sussistenza di legami solidi tra i vari elementi dell'impresa sia la base sulla quale costruire il successo dell'azienda.

Va poi però ricordato che, sebbene possano sussistere molteplici soluzioni da adottare per far sì che un'azienda sia guidata da processi di coerenza strategica, nella maggior parte delle casistiche poi il vero successo deriva da moltissimi altri fattori, molti dei quali non programmabili o difficili da pianificare, e dunque la vera capacità di un team e di un top manager di successo sta proprio nell'essere in grado di adattarsi e cambiare insieme ai cambiamenti dell'ambiente esterno.

Essenzialmente i principi stessi che stanno alla base delle consolidate teorie della ristrutturazione aziendale hanno come obiettivo cardine quello di individuare e cercare di esplicitare nel migliore dei modi possibili la relazione tra coerenza e incoerenza strategico-aziendale, focalizzandosi in particolar modo su tutto quello che, positivo o negativo, consegue l'instaurarsi di reazioni sia internamente che esternamente l'organizzazione.

Da questi presupposti possono dunque essere individuate quattro tipologie di problematiche che, a seguito di numerosi ed approfonditi studi, si sono rivelate le più diffuse in contesti di

crisi aziendale e che possono essere essenzialmente spiegate partendo da quattro interrogativi: perché, per quale motivo ci troviamo in una situazione rispetto ad un'altra? Di cosa ci stiamo occupando, cosa è accaduto? Come si è giunti a tal punto e come si può procedere d'ora in poi? E infine chi sono i soggetti coinvolti?

Sicuramente partendo dal tentare di comprendere e successivamente risolvere questi dubbi, con lo scopo di trovare una soluzione valida ed adeguata all'impresa in esame, si pongono le basi per un piano di ristrutturazione di successo, ma di tutto ciò se ne parlerà di seguito.

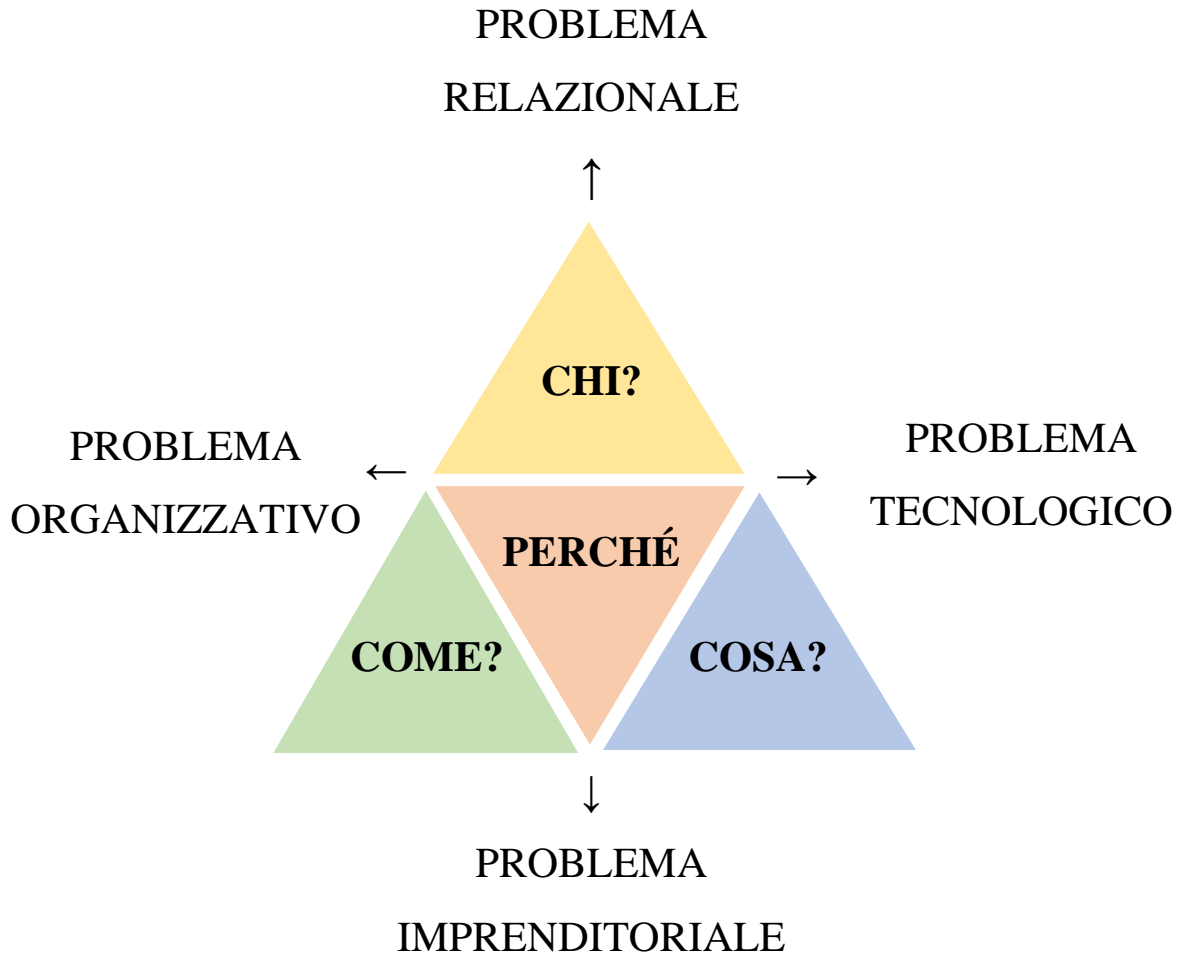
### **3.2 Le quattro problematiche principali dell'impresa in crisi nell'ottica dell'intensità**

Come è stato accennato nel paragrafo precedente, e dopo aver compreso a grandi linee cosa si intende per Strategic Fit e Misfit aziendale, l'analisi, basata sulle assunzioni evidenziate in generale dalla letteratura in questo ambito e sviluppate nello specifico nel già citato approfondimento del Prof. Massaro, procede con l'individuare quelle che possono essere definite come le maggiori problematiche che si presentano all'interno di un'azienda quando questa cade nel cosiddetto vortice dell'incoerenza strategica.

Per sviluppare al meglio l'argomento ritorna utile riprendere, come base di partenza, l'analisi attraverso lo sviluppo di una matrice che va ad individuare gli scenari che si contrappongono per poter poi proseguire con ordine con l'approfondimento delle sue specifiche componenti.

La matrice riportata di seguito parte dalle domande che chiunque si pone quando ci si accorge che qualcosa all'interno della realtà aziendale non funziona come dovrebbe ed è partendo proprio dal tentare di risolvere le problematiche attuali che si può puntare a dar vita ad un piano di successo:

- **Perché?** Per quale motivazione l'azienda è finita in una situazione di crisi? Da questo interrogativo va a delinearsi un *problema di tipo imprenditoriale*.
- **Cosa?** Di cosa l'impresa si sta occupando, cosa è accaduto? Ne deriva dunque una *problematica a livello tecnologico*.
- **Come?** In quale modo si è giunti a tal punto e come si può procedere? Da questo ne scaturisce una *difficoltà organizzativa*.
- **Chi?** Quali sono le persone coinvolte in queste problematiche? Si genera in questo ultimo caso un grande *problema dal punto di vista relazionale*.



Procedendo con ordine l'analisi sviluppa la trattazione di ciascuna delle citate problematiche:

### 1. Perché? Il problema imprenditoriale

Tale problematica va ad indagare nel profondo l'essenza aziendale, cercando di comprendere per quale motivazione le cose non funzionano e perché l'azienda è in crisi.

Innanzitutto, una prima motivazione in risposta a questo interrogatorio può essere data dal fatto che l'impresa non sia stata in grado di cogliere le opportunità oppure che queste non vi siano nemmeno presentate.

Sotto questo punto di vista l'azienda potrebbe dunque non essere stata messa nelle condizioni, non avrebbe voluto o non sarebbe riuscita ad offrire dei prodotti o dei servizi in linea con le richieste del mercato: secondo le maggiori interpretazioni nel campo si può infatti affermare come un'azienda non si riveli di successo qualora al suo interno si sviluppino incoerenze organizzative che non le permettano di sfruttare al meglio i suoi punti di forza e le sue risorse.

Essenzialmente vi possono essere alcuni indicatori chiave utili da analizzare per poter comprendere se questo problema di tipo imprenditoriale sussista o meno in una specifica realtà aziendale, ovvero:

- Il **prezzo** al quale vengono offerti i prodotti o i servizi, elemento fondamentale per rilevare variazioni nel contesto ambientale nel quale l'azienda si colloca: qualora infatti si verificano particolari avvenimenti o l'azienda si ritrovi in circostanze differenti rispetto a quelle tradizionali sussiste costantemente il rischio che questa non riesca ad adattarsi o soprattutto non riesca a farlo velocemente, perdendo così la sua posizione strategico-competitiva e rischiano di cadere nel già citato Misfit.

- L'**offerta ricercata e complementare**, intesa come l'abilità di mettere sul mercato qualcosa che attiri gli interessi della clientela e che soprattutto spinga le persone a scegliere quel particolare prodotto o servizio perché unico nel suo genere e preferibile rispetto a tutti quelli delle aziende competitors, anche per il fatto che oltre al prodotto o al servizio principale quella specifica azienda metta a disposizione ulteriori elementi a questi complementari.

Qualora un'azienda tratti qualcosa che commerciano anche molte altre nel mercato risulta infatti sempre più difficile emergere in quanto, mancando l'aspetto della differenziazione ne scaturisce la problematica del prezzo, il quale dovrà essere inferiore rispetto agli altri al fine che il prodotto o il servizio venga effettivamente scelto.

Una possibile soluzione per non rischiare di non essere scelti è dunque quella evidenziata: offrire qualcosa di unico e allo stesso tempo garantire una buona gamma di supporti e componenti aggiuntive di vario genere.

- La **buona qualità** dei servizi e dei prodotti è un altro elemento centrale per molti clienti, soprattutto per coloro che riconoscono in questo elemento l'aspetto di maggiore importanza: questa difficoltà che il cliente impone mette però spesso in grossa difficoltà l'azienda poiché, oltre ad avere senza dubbio un costo molto elevato, a causa dei continui cambiamenti in campo tecnologico e anche di richiesta stessa di mercato, rischia di portare l'impresa a non riuscire ad adattarsi ai cambiamenti, non soddisfacendo dunque la richiesta. Sicuramente, per offrire servizi di standard elevato sarà necessario vantare un'azienda molto solida che possa davvero permettersi di osare un po' di più rispetto a tutti quei competitors che si collocano nella fascia media e soprattutto sarà necessario garantire

costantemente un team di lavoro dotato di altissima professionalità e competenza, in grado di riuscire a districare qualsiasi tipologia di problematica vi si presenti.

- **Essere presenti per i clienti finali sempre e subito:** con questa frase si vuole intendere la necessità, per un'impresa che voglia avere un buon vantaggio competitivo rispetto a tutte le altre, di riuscire a sviluppare sempre di più filiere corte e processi produttivi di tipologia just-in-time.

La maggior parte della clientela privata infatti, al giorno d'oggi, soprattutto a causa dell'avvento delle più recenti innovazioni, manifesta sempre più la volontà di riuscire ad ottenere ciò di cui ha bisogno nel minor tempo possibile e più comodamente possibile, anche spesso stando a casa ed ordinando tutto on-line.

Essere dunque competitivi e vantare una buona coerenza strategica in questo ambito significa dunque essere sempre pronti a soddisfare le esigenze della clientela e migliorare costantemente il “come” offrire il proprio prodotto o servizio.

- Vantare una buona **brand reputation** risulta altrettanto centrale per poter essere costantemente notati dai clienti ma essere al contempo riconosciuti e valorizzati dai competitors.

La grande difficoltà che si presenta in tal caso è connessa al fatto che, mentre per costruirsi un'immagine forte, consolidata e d'impatto un'azienda necessita di molto tempo, per perderla ci vuole davvero un stante e i rischi sia interni che esterni sono sempre in agguato. Sotto questo punto di vista si rivela importante cercare di restare costantemente focalizzati sulla mission e sulla vision aziendale, cercando di studiare a fondo qualsiasi tipologia di azione prima di presentarla al mercato esterno; per quanto riguarda invece le difficoltà esterne sarà utile riuscire a farsi trovare sempre pronti a qualsiasi tipologia di imprevisto.

- Instaurare **solide relazioni** con la clientela ed essenzialmente di tipo diretto si rivela inoltre un altro fattore molto importante per ottenere un vantaggio dal punto di vista competitivo: qualora un'azienda si isoli e non punti a sviluppare buone relazioni o attività volte a comprendere al meglio le necessità e le richieste dei clienti rischia infatti di dare avvio a una fase di incoerenza dalla quale può svilupparsi una forte crisi.

Procedendo con la trattazione e le considerazioni riguardanti le problematiche a livello imprenditoriale si può sicuramente affermare come nel tempo, e soprattutto di recente, moltissime aziende si sono dimostrate in difficoltà nel cercare di abbracciare cambiamenti di vario genere.

Ciò che si è verificato è una sorta di incremento dell'incompetenza in relazione alla capacità di adeguare i propri servizi alle nuove esigenze del mondo esterno e dunque l'incoerenza è legata soprattutto alla mancanza di capacità di innovazione che queste realtà dimostrano: la soluzione rimane sempre quella già citata di ascoltare ed interpretare la domanda e fare in modo così che la propria offerta dia distinta ed unica nelle sue caratteristiche.

In aggiunta, un ulteriore aspetto da tenere in considerazione è quello dell'obsolescenza in quanto un'azienda con buone capacità imprenditoriali si deve rivelare capace di sostituire ed aggiornare i propri oggetti continuamente, evitando il più possibile di offrire prodotti o servizi non più richiesti.

In linea di massima la problematica imprenditoriale può essere inquadrata in termini di opportunità, intesa come la sussistenza di una richiesta da parte della clientela, e in termini di competenza nel riuscire ad intercettare tale richiesta arrivando a formulare e a sviluppare una proposta di valore coerente e valida.

Attraverso queste variabili vanno dunque a delinearsi quattro differenti tipologie di Fit/Misfit, ovvero:

- La sussistenza del Fit, la **coerenza strategica**, intesa come l'esistenza di un'opportunità da poter sfruttare e cogliere da parte dell'impresa.
- Il Misfit, ovvero l'**incoerenza strategica**, vista come l'assenza di nuove opportunità: questa è una situazione molto difficile per l'azienda in quanto, sebbene ci siano proposte valide, l'azienda non è in grado di coglierle oppure queste non sono adatte all'azienda in esame.
- Il **Misfit parziale**, situazione nella quale a non esistere è la stessa proposta di valore e dunque l'impresa non riesce ad offrire una proposta valida.
- Il **Misfit totale**, fase in cui vengono a mancare sia la proposta di valore che le opportunità stesse: in casi come questi la crisi è davvero profonda e il fallimento molto vicino.



## 2. Cosa? La problematica tecnologica

Proseguendo con l'analisi dei maggiori problemi che caratterizzano un'azienda in crisi sicuramente da menzionare è la difficoltà a livello tecnologico, e con questo termine vanno ricompresi tutti gli elementi connessi al pacchetto di prodotti o servizi offerti.

Quando un'azienda sviluppa e pensa il pacchetto prodotti/servizi da lanciare nel mercato va ad evidenziare soprattutto le loro caratteristiche principali, al fine di evidenziare al meglio gli elementi che il cliente ricerca quando deve acquistare qualcosa.

Il valore che tutto questo possiede è dato innanzitutto dalla capacità di attrarre la clientela ed offrire qualcosa che soddisfi al meglio i desideri e le esigenze di ciascun individuo, e questo valore è per l'azienda il vero successo dal punto di vista economico in quanto una buona risposta da parte della clientela si tramuta poi in un successo anche nella vendita e nei profitti.

Sicuramente poi, quando si analizza la tematica dalla prospettiva strategica, ne conseguono due aspetti di fondamentale importanza: il rischio costante, inteso come la probabilità che ciò che l'azienda offre potrebbe non essere apprezzato come ci si aspetta dalla clientela finale, e le difficoltà che l'azienda deve affrontare per poter arrivare ad ottenere un prodotto o un servizio di successo.

Secondo questa ultima problematica in molti casi le aziende sono costrette ad investire molto denaro per lo sviluppo di un qualcosa che potrebbe anche non funzionare e il rischio è sempre molto alto; andando ad unire le dimensioni citate ne conseguono poi quattro differenti tipologie di prodotti o servizi che l'azienda, in base alle esigenze e alle disponibilità, potrà sviluppare:

- **Prodotti di convenienza**, caratterizzati da un rischio molto basso e scelti nei casi in cui l'azienda non dispone di risorse ingenti e dunque non vuole correre rischi troppo elevati azzardando azioni che potrebbero condannarla al fallimento: i prodotti di questo tipo sono generalmente individuabili come commodities, beni generalmente semplici che si possono ottenere facilmente.

- **Prodotti di preferenza**, quelli maggiormente richiesti, ovvero caratterizzati da un rischio maggiore e scelti dai clienti proprio per le loro particolari caratteristiche.

Il rischio in queste tipologie di prodotti è evidenziato dal fatto che queste loro caratteristiche non sono uniche nel loro genere e dunque può, in particolari circostanze, verificarsi la probabilità che i clienti vi rinuncino a favore di altri prodotti di altre aziende, in quanto maggiormente convenienti o prestanti.

- **Prodotti definiti shopping**, quelli che sono caratterizzati da elementi specifici e per il cui acquisto le persone scelgono di dedicare del tempo ed ingenti quantità di denaro in quanto sono beni durevoli nel tempo e che generalmente le persone acquistano poche volte durante l'arco della loro vita.
- **Prodotti di nicchia**, dotati di un'offerta unica in base alla quale i clienti non considerano minimamente delle alternative.

Il rischio per questa categoria di prodotti, in quanto sono costantemente richiesti dal mercato, è essenzialmente nullo, oppure le aziende che li producono possono permettersi di osare in quanto l'eventuale perdita non li condurrebbe al fallimento.

Ritornando a parlare di Fit e soprattutto di Misfit strategico, in sintesi un'azienda rischia di perdere la sua coerenza perché non riesce ad intercettare in tempo le richieste dei clienti oppure perché i prodotti o i servizi che offre non sono coerenti con le necessità del mercato; in aggiunta può venire a mancare la disponibilità oppure il loro costo è eccessivamente elevato.

### **3. Come? La difficoltà dal punto di vista organizzativo**

Focalizzando l'analisi poi sulla problematica a livello organizzativo e gestionale il primo aspetto fondamentale per evitar di fallire in questo ambito è tenere sempre in considerazione e sviluppare un buon sistema ben strutturato che permetta all'azienda di affrontare qualsiasi tipologia di sfida in modo stabile e razionale.

Organizzare al meglio i vari processi diventa la chiave del successo e fare in modo che ciascuna componente aziendale sia guidata da un piano ben delineato e chiaro: pianificare e pensare bene ai dettagli è la base di partenza, ma essere in grado poi di adattarsi ai cambiamenti in maniera agile si rivela una componente davvero centrale.

In aggiunta un'ulteriore punto di forza che può far emergere l'azienda che lo sviluppa è dato dalla capacità di cambiare e deviare la propria strada in relazione alle specifiche esigenze prima di tutto dei clienti ma anche poi delle persone che collaborano attivamente all'interno della realtà aziendale.

Tornando a considerare quella che al momento può essere definita come l'esigenza primaria per i clienti, ovvero la richiesta di prodotti e servizi sempre migliori a prezzi ragionevoli, si può affermare come, in un contesto in cui la durata stessa di tali beni è sempre minore, la necessità di sviluppare un vero e proprio processo sul prodotto, sul suo sviluppo e sul mercato stesso sia una prerogativa sempre più fondamentale

Per evitare di cadere in uno stato di crisi le aziende dovrebbero inoltre puntare ad ottenere sempre nuovi vantaggi competitivi anche in mercati differenti, cercando di rendere i clienti sempre più soddisfatti e propensi a sceglierla rispetto ai competitors ed offrendo anche soluzioni volte ad accrescere al contempo anche la tematica della sostenibilità.

Qualora non si vadano a sviluppare azioni di questo genere senza dubbio la conoscenza dell'azienda stessa andrebbe piano piano a svanire e con esso anche i vantaggi competitivi e gli standard di coerenza: per non fallire bisogna dunque andare sempre ad acquisire le risorse e le componenti adeguate a poter sostenere e garantire una buona funzionalità di questi processi.

Quando si parla dunque di vantaggio a livello competitivo e si vuole puntare a rendere un'azienda sempre più coerente nelle sue azioni bisogna sviluppare costantemente:

- Il **capitale umano**, in quanto le capacità delle persone che collaborano e partecipano all'impresa risulta uno degli elementi imprescindibili, anche se tale fattore risulta spesso difficile da mantenere costante e ad un livello soddisfacente.

Una delle maggiori criticità che si presenta infatti nel momento in cui si va a ristrutturare un'azienda, e che come molte altre problematiche può essere superata solamente con il perfezionamento di alcune specifiche competenze<sup>12</sup>, è *l'ostacolo della cultura aziendale*: le persone spesso non sono pronte al cambiamento ed osservano ancora molte cose da prospettive obsolete o statiche, rimanendo passive alle nuove proposte.

Nella maggior parte dei casi questa difficoltà ad abbracciare il cambiamento è data proprio dalle *competenze limitate* del personale o dalla difficoltà stessa da parte dei manager nell'andare ad individuare nuove figure professionali che vadano a colmare queste lacune. Per capire come poter migliorare e cosa fare per poter sviluppare un processo di Change management efficace ed efficiente è senza dubbio utile partire dall'analisi di quello che non funziona per poi sviluppare le soluzioni migliori: uno dei primi dubbi che sorge è se la persona che li guida è il soggetto adatto e se questo sta adempiendo alle sue responsabilità nel migliore dei modi: nel caso in cui questo elemento non sia adeguato al contesto e alla situazione, soprattutto per quanto riguarda le capacità di coordinamento e guida, uno dei primi passi da compiere sta nella sua sostituzione e successivamente nello sviluppo di attività in cui questa nuova figura leader possa essere un contributo positivo sia alla crescita aziendale che al miglioramento professionale degli individui che ne fanno parte.

Da evitare, da parte di questa figura, dovrebbero dunque essere i *comportamenti egoisti e troppo focalizzati sul singolo*, a vantaggio di azioni volte alla comprensione dei bisogni

dell'intera squadra di lavoro e funzionali ad un celere ripristino della totale funzionalità aziendale.

- Il **capitale relazionale**, concepito come l'insieme delle relazioni sia interne che esterne l'ambiente d'impresa.

In tale ottica si rivela innanzitutto essenziale riuscire a porsi in modo adeguato dei confronti dei clienti e dei fornitori, al fine di costruire un'immagine aziendale coerente con i propri principi ed ideali, ma al contempo resta centrale l'aspetto delle relazioni interne alla compagine aziendale.

Operare infatti una ristrutturazione aziendale che a conclusione delle varie fasi risulti una scelta valida e funzionale al risanamento dell'impresa significa riuscire ad effettuare scelte coerenti durante tutto il processo e soprattutto fare in modo che a concretizzare le nuove proposte siano attivamente tutti i membri del team di lavoro e non solo soggetti isolati.

Tutte le persone che partecipano all'impresa possono essere un valido aiuto per l'uscita dalla fase di crisi e molto spesso la vera *difficoltà* di molte realtà sta *nel riuscire a delegare* i vari compiti per poter sviluppare in tal modo delle risposte maggiormente curate e precise. Per offrire una buona soluzione finale la prima criticità da superare è l'andare oltre l'individualismo, cercando di *collaborare* e suddividere i compiti in modo tale da poter ottenere risultati che oltre ad essere buoni dal punto di vista quantitativo, risultino di spicco anche per quanto riguarda la qualità.

- Il **capitale strutturale**, ovvero la mera conoscenza di tutte le procedure organizzative che stanno alla base del buon funzionamento dell'impresa.

Sviluppare una serie di procedure che possano mettere l'impresa nelle giuste condizioni per operare diventa un elemento fondamentale per far sì che tutte le parti che la compongono funzionino al meglio: essenziali diventano dunque procedure che siano chiare, calate ed adattate al contesto, nonché sviluppate attraverso la collaborazione di tutte le componenti dell'impresa.

Non riuscire a rendere efficienti le procedure organizzative rischia di portare l'azienda in quello che possiamo definire come il *vortice negativo*, ovvero l'insieme di tutti quei comportamenti che inducono le persone che compongono l'azienda a vedere le sfide che gli si presentano con una prospettiva negativa, evitando di sviluppare proposte valide e coerenti.

Stando a quanto detto anche nella prospettiva della problematica organizzativa vanno a delinearsi i già citati quattro differenti scenari, ovvero:

- Sviluppo del **Fit**, quando i processi organizzativi sviluppati ed intrapresi sono in linea con i valori e le proposte aziendali.
- Rischio di **Misfit**, o incoerenza strategica, caso nel quale i processi non vengono sviluppati in maniera funzionale al buon successo dell'azienda perché chi sviluppa i processi non è in grado di cogliere le giuste opportunità.
- **Misfit parziale**, il quale si verifica nei casi in cui non vi siano le risorse adeguate.
- Ipotesi di **Misfit totale** nel quale vengono a mancare sia la disponibilità delle risorse che la capacità da parte dell'azienda di riuscire a sfruttarle qualora fossero presenti

#### **4. Chi? La criticità relazionale**

Concludendo con l'ultima tipologia di criticità che minaccia tutte le imprese in difficoltà che tentano di sviluppare un buon processo di ristrutturazione aziendale si presenta la cosiddetta problematica relazionale, connessa all'esigenza di riuscire a soddisfare i bisogni e le necessità degli stakeholders.

Quando un'impresa deve andare a focalizzarsi sulla risoluzione di una problematica di questo tipo si evidenziano due soluzioni, contrapposte ma connesse tra loro, legate al bisogno e alla necessità di concentrare le azioni su coloro che apportano il capitale, i cosiddetti shareholder, oppure sui portatori di interesse generici, i già citati stakeholders.

In quest'ottica si può infatti notare come la difficoltà per le imprese ad accogliere le necessità dei portatori di interesse sia uno degli elementi maggiormente critici ai fini della sopravvivenza aziendale: per poter avere successo in ottica monetaria, economico e finanziaria sarà dunque necessario in primis riuscire a comprendere il prima possibile e nella maniera più approfondita possibile come potersi relazionare al meglio con i soggetti che ruotano attorno alla dimensione aziendale e al contempo capire su chi focalizzare i propri sforzi e il proprio interesse.

Fatte queste premesse, e tenendo in considerazione che l'ipotesi futura, una volta stabilizzata l'azienda ed allontanata dallo stato di crisi, diventerà quella di predisporre un piano di risanamento chiaro, comprensibile e ben strutturato, che trasmetta queste caratteristiche soprattutto alle persone e ai soggetti coinvolti direttamente nell'azienda, l'obiettivo diventa

anche quello che tali individui riescano a dimostrare di riuscire essere resilienti anche di fronte alle difficoltà maggiori, di avere fiducia tra di loro, collaborare e manifestare sempre un comportamento improntato ad ideali di chiarezza e trasparenza, funzionale all'effettiva realizzazione sia di loro stessi che dell'azienda.

Come approfondito inoltre nell'articolo<sup>13</sup> di Andrea Rossi e Veronica Pigarelli, per lo sviluppo di un piano di risanamento di successo, qualora questo coinvolga gli stakeholders, il fine ultimo risulta quello di far coincidere il loro consenso con il piano stesso, richiedendogli di parteciparvi attraverso le loro risorse operative e finanziarie.

I destinatari vengono individuati dunque in soggetti quali creditori, intermediari, banche, ma anche gli stessi soggetti interni l'azienda, i quali hanno come obiettivo quello di ottenere programmi completi, chiari e comprensibili e dal contenuto attendibile, che possano metterli nelle condizioni di poter continuare anche nel lungo periodo a credere e a continuare ad investire nella realtà aziendale in esame.

Importantissimo in quest'ottica diventa il riuscire ad intercettare un feedback di risposta per poter capire cosa questi individui richiedono e desiderano e fare in modo così di correggere eventuali scelte errate.

Anche in tale contesto, come in quelli evidenziati precedentemente, possono identificarsi i quattro scenari di **Fit**, **Misfit**, **Misfit parziale** e **Misfit totale**, con il rischio che questa incoerenza tramuti in incapacità dell'impresa di riuscire a creare solide reti di relazioni che le permettano di farsi strada tra i suoi competitors, evitando la crisi e il fallimento.

### **3.3. Analisi dell'incoerenza strategica attraverso le prospettive del benchmark e del foresight**

Come già evidenziato all'interno del capitolo, i concetti di Fit e Misfit nelle realtà aziendali in crisi stanno sempre più assumendo un ruolo centrale, sia in termini di sopravvivenza che in termini di ristrutturazione.

Dopo aver compreso in quali casi e basandosi su quali problematiche diventa necessario intraprendere processi di riposizionamento, l'analisi prosegue focalizzando la sua attenzione sulle specifiche metodologie da adottare quando un'azienda si colloca in un contesto di questo tipo, le quali risultano funzionali ad una più profonda comprensione soprattutto del contesto di incoerenza strategica.

Per capire come valutare l'incoerenza d'impresa è innanzitutto da inquadrare l'intensità, osservata dalla prospettiva del benchmark: con questo si vuole intendere che, per individuare le problematiche al meglio e tentare di ipotizzare delle possibili soluzioni, una delle prime azioni da compiere è avere dei parametri di riferimento solidi e ben precisi che ci permettano di mettere in luce i punti positivi di un'azienda e al contempo metterci nelle condizioni di rivedere quelli negativi.

Offrire una performance non al massimo delle sue potenzialità è, nella maggior parte dei casi, una diretta conseguenza della mancanza di benchmark e misure di riferimento, e da questo ne consegue che chi lavora ed opera in un contesto di questo tipo rischia di finire per interpretare erroneamente le esigenze aziendali, in relazione ad aspetti quali i costi, la qualità, l'affidabilità. Con l'approccio del benchmark si può puntare a sviluppare in maniera sempre più approfondita processi di sviluppo e di cambiamento aziendale, che, in casi in cui non venissero posti dei punti di riferimento, verrebbero sicuramente tralasciati o approfonditi solamente parzialmente. Un ulteriore aspetto che in quest'ottica si rivela essenziale è la necessità che vi siano a disposizione ingenti quantità di dati e valori per riuscire a sviluppare una buona base di partenza che consolidi nel tempo gli ideali aziendali.

Tornando però a parlare nello specifico di benchmarking, questo, in base alla letteratura nel campo, può essere suddiviso in varie tipologie in base ad alcuni fattori centrali per il contesto nel quale l'azienda si colloca, ovvero:

- **Benchmarking esplorativo**, nel quale l'obiettivo è quello di capire dove si può migliorare: in questo caso l'azienda e i soggetti attivamente coinvolti cercano di porre delle basi ed

individuare dei punti di partenza per proseguire con dei piani funzionali alla risoluzione delle problematiche che potrebbero emergere.

In tal caso non si percorrono strategie pianificate, lunghe o complesse, ma si cerca di contro di individuare degli elementi rilevanti alla buona risoluzione delle criticità.

- **Benchmarking reattivo**, casistica nella quale lo scopo, in poche parole, è quello di risolvere problemi: proprio per questo suo scopo ultimo tale tipologia di benchmark è estremamente saltuario e non pianificato.
- **Benchmarking formale**, è il caso in cui i parametri di riferimento sono attentamente pianificati ed insiti in tutti i maggiori processi aziendali: cercare di imporre e sviluppare delle procedure ben definite e periodiche è infatti il primo passo per riuscire ad affrontare con ordine e lucidità le difficoltà che si presentano.

Continuando con l'analisi dello Strategic Misfit sotto quest'ottica è utile individuare delle variabili che nei processi che lo compongono si rivelano di grande utilità.

In primo luogo, nel momento in cui si decide di porre dei punti di riferimento, una delle prime cose da tenere presenti è il *timing*, ovvero capire con che tempistiche e ogni quanto tempo i parametri fissati vanno rivisti ed aggiornati, in quanto per vantare linee guida di successo anche l'aspetto del controllo si rivela un punto importante.

Secondariamente, ogni impresa dovrebbe scegliere e mettere in atto una *metodologia ben precisa*, sia dal punto di vista dell'*approccio* con la quale la si presenta, che può essere più o meno formale, sia in base al *focus* che si impone di avere, volto a risolvere problematiche specifiche oppure di ampia portata.

In terza battuta, anche l'aspetto legato alla *finalità* di questi benchmark è rilevante: capire se si sta cercando di individuare un problema, se lo si sta risolvendo, oppure se si sta solo tentando di analizzare l'ambiente circostante per farsi trovare pronti in caso di improvvisa emersione di nuove criticità sono tutti aspetti che vanno notevolmente ad influire sui riferimenti che si sviluppano.

Individuare infine se tutto ciò è dotato di una buona *autonomia* o meno è una componente base per comprendere se a tutto questo serve una costante assistenza e un controllo altrettanto tempestivo al fine di garantirne la buona funzionalità.



Spostando il focus sul già citato aspetto legato alla dinamica aziendale va ricordato come la propensione al far sì che tutto funzioni sia nel breve, ma soprattutto nel medio-lungo periodo, è un approccio base per l'analisi del concetto dell'incoerenza strategica.

La propensione verso il successo e il buon funzionamento futuro dell'azienda possono essere raggiunte solo se l'impresa stessa e chi vi fa parte riesce ad essere previdente ed ipotizzare le possibili criticità che si potrebbero presentare.

Una capacità essenziale per potersi dimostrare una realtà innovativa e al passo con i tempi è quella di riuscire a prevedere, a pensare in anticipo, creando delle solide basi per le possibili opportunità future: il punto di partenza per sviluppare tale competenza sta in primo luogo nel fissare aspetti positivi e negativi dei piani proposti e da questi partire con analisi approfondite e studiate per far sì che i piani futuri abbiano successo.

La lungimiranza, che potremmo definire come foresight aziendale, è una capacità che, qualora insita sia nell'azienda che nelle persone che la compongono, permette di sviluppare molteplici soluzioni e opzioni per poter affrontare con preparazione le sfide future.

Con questo termine va però ricordato che si vuole intendere tutto quello che è connesso alla capacità di vedere oltre, di anticipare le idee per affrontare le criticità strettamente connesse alla sfera strategica, non si parla di contro di previsione intesa in senso stretto.

In quest'ottica il concetto della lungimiranza e della capacità di previsione vanno a contrapporsi in quanto, mentre nel primo caso si osserva tutto a grandi linee, nel secondo caso ci si focalizza su interrogativi specifici.

In aggiunta, mentre quando si utilizzano approcci foresight ci si concentra sull'aspetto qualitativo di ciò che si vuole andare a sviluppare, quando si parla di previsione il focus si sposta più sulla quantità che sulla qualità.

Spesso, infine, quando si parla di sviluppare approcci in cui la capacità di intercettare le necessità future, le decisioni vere e proprie vengono adottate solo qualora si riescano ad ottenere e sviluppare progetti solidi e improntati al successo futuro della realtà aziendale, di contro, qualora si parli di previsione, questa viene impiegata anche nei casi in cui le soluzioni future non siano ancora specificatamente definiti.

Nonostante è evidente come questa capacità di foresight sia una caratteristica innata nei singoli soggetti, è possibile tentare di impiegare quanto appreso da queste persone in molti processi aziendali, attraverso lo sviluppo di linee guida o processi specifici volti ad individuare le mutazioni future.

Le principali metodologie che vengono utilizzate nei contesti economico-aziendali possono dunque essere indicativamente riassunte e classificate come di seguito:

- *Analisi dal punto di vista della letteratura*, approccio che si basa su quanto sostengono i maggiori esponenti nel campo e che osserva le più importanti innovazioni al fine di sviluppare indagini e processi ad hoc.
- *Analisi dei dati*, intesa come la propensione a sviluppare i progetti basandosi su quanto a disposizione di carattere numerico-quantitativo: attraverso dati e database di pubblico dominio si riescono infatti ad impostare proposte ed idee oggettive e coerenti.
- *Analisi dei competitors*, intesa come un buon approfondimento di come i concorrenti sviluppano i loro progetti e le loro idee: in questa tipologia di analisi lo scopo è quello di comprendere come si pongono gli altri e sfruttare i feedback dei clienti per riuscire ad offrire una soluzione e delle proposte migliori sotto svariati punti di vista.
- *Analisi attraverso interviste e questionari*, la quale parte dall'opinione della clientela per raccogliere una serie di informazioni che possano essere d'aiuto per lo sviluppo di strategie di successo.
- *Utilizzo dei segnali di debolezza e dei punti deboli al fine del miglioramento*: con questa tipologia di approccio, che si rivela di fondamentale importanza, l'impresa in difficoltà parte dall'analisi di ciò che non funziona e di quelle che, nella realtà aziendale sono le difficoltà maggiori, con il fine ultimo di capire in che modo tali debolezze possono essere eliminate e soprattutto come sarà necessario procedere per farlo all'interno del contesto aziendale.
- Impiego di *matrici* per sviluppare un'analisi approfondita del contesto e un buon punto di partenza per lo sviluppo dei piani futuri: questa tipologia di matrice è della tipologia di quella già presentata ed evidenzia quattro scenari tra loro contrapposti che possono mettere in luce differenti punti di forza o criticità che si possono presentare quando si si trova in specifici contesti.
- *Analisi S.W.O.T.*, la quale si pone come obiettivo quello di individuare i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce ed indagare i risultati che ne emergono.

Questa tipologia di analisi, che è uno dei punti di partenza fondamentali, viene schematizzata come di seguito:



- *Analisi a ritroso*, la quale si sviluppa e parte dalla pianificazione di ciò che si vuole raggiungere in futuro e da questo torna indietro per capire quelli che sono i passi da compiere al fine di raggiungere gli obiettivi desiderati.
- *Analisi mediante mappe di percorso*: con questo termine ciò che si ricomprende e si va a scegliere è una strategia nella quale si valutano gli scenari e i contesti sia di breve che di medio-lungo periodo e si tentano di identificare le migliori soluzioni da adottare per far sì che gli obiettivi raggiunti siano duraturi.

### **3.4 Modelli di coerenza ed incoerenza strategica ed evidenza delle loro cause implicite**

Dopo aver analizzato le varie prospettive e le svariate tipologie di analisi che si presentano quando si affrontano le tematiche del Fit e del Misfit Strategico, un tassello altrettanto importante da aggiungere è quello che racchiude i modelli di analisi impiegati nello studio delle situazioni di Fit e Misfit.

Indicativamente, la classificazione che si può operare per riuscire a presentare in maniera approfondita tali modelli, è quella di raccogliarli in base ad una prospettiva temporale: nel tempo si sono infatti succeduti svariati modelli che, se calati negli specifici contesti, permettono sicuramente di capire che nel tempo anche per quanto riguarda questo campo sono stati fatti moltissimi passi avanti.

A partire dalla metà del ventesimo secolo sicuramente le metodologie adottate erano molto più semplici di quelle attuali e spesso erano volte a risolvere una problematica contenuta e non eccessivamente complessa: alcuni esempi dei modelli che erano presenti già a quel tempo possono essere la già citata analisi S.W.O.T., lo sviluppo di strategie basate sul planning e sull'organizzazione aziendale, l'approccio mediante matrici e ragionamenti che vanno ad approfondire il ciclo di vita dell'azienda in esame e dei prodotti o servizi che offre, nonché studi che partono dall'osservazione dell'ambiente circostante e delle carenze aziendali, con l'obiettivo ultimo di trovare delle soluzioni che possano riportare l'azienda al suo punto di partenza, come l'analisi P.E.S.T.A.L.

Solamente successivamente, verso gli anni '70 e '80, sono stati introdotti come modelli funzionali allo sviluppo della coerenza strategica delle soluzioni che andassero ad indagare maggiormente nello specifico le problematiche aziendali e che, grazie al loro impiego, permettessero al management di sfruttare a pieno le risorse e le capacità di cui l'azienda dispone per poter uscire dalla crisi rapidamente ed in maniera eccellente.

Alcuni di questi nuovi modelli sono la matrice BCG, funzionale alla classificazione delle aree strategiche di affari dell'azienda e volta ad individuare più nello specifico le differenti fasi di vita dell'impresa, il modello delle cinque forze di Porter, il quale mette in relazione le minacce che possono derivare dalle nuove imprese che entrano nel mercato o dai possibili prodotti sostitutivi con il potere contrattuale di acquirenti e fornitori.

Sempre nel periodo sopra citato le aziende hanno cominciato ad osservare le problematiche che vi si presentavano da prospettive costantemente nuove e volte a risolvere le molteplici domande

che sorgevano quando si cominciava a parlare di ristrutturazione: sempre più impiegati sono gli approcci volti alla diversificazione e all'individuazione di prodotti o servizi maggiormente improntati allo sviluppo tecnologico e volti ad enfatizzare le competenze chiave dell'azienda in crisi, ma allo stesso tempo attente al fattore centrale del tempo, che come in molti altri contesti, anche qui riveste un ruolo centrale.

Un ulteriore aspetto sviluppato in questo periodo quello legato all'importanza di presentarsi come un'azienda che per prima sperimenta il vantaggio rispetto ai competitors e che proprio per questo riesce a vantare un buon posizionamento; da questo ne scaturisce un progressivo utilizzo di frameworks funzionali all'ottenimento del già citato vantaggio competitivo, quali per esempio il Resource Based View o l'utilizzo di strategie specificatamente pensate a fasi o a step volti ad acquisire mano a mano sempre più elementi peculiari e necessari allo sviluppo del buon successo aziendale.

Solamente successivamente, a partire dall'ultimo decennio dello scorso secolo si sono cominciati ad utilizzare approcci maggiormente dinamici, digitali, propensi all'implementazione tecnologica e sempre più complessi e dettagliati: alcuni modelli di analisi di questa tipologia sicuramente da citare sono la catena del valore, volta ad inquadrare l'organizzazione aziendale come uno specifico e ben definito insieme di processi, la continua innovazione di processo e tutti quei modelli che vanno ad accentuare aspetti focali quali l'importanza per l'aspetto ambientale, per la qualità, le capacità che ciascuna azienda può sviluppare in termini di innovazione, digitalizzazione, dinamicità, competizione, propensione verso il futuro, customizzazione, ma soprattutto creazione di valore.

Ed è proprio in questo ultimo aspetto che risiede la novità più importante: mentre in precedenza l'obiettivo era quello di trovare delle soluzioni che permettessero all'azienda di sopravvivere, ora ciò che si cerca di fare è individuare delle proposte che permettano all'impresa in oggetto di superare la criticità del momento ma che poi, allo stesso tempo, la mettano nelle condizioni di sviluppare dei progetti funzionali alla creazione di una solida base per il futuro.

Negli ultimi vent'anni, infine, la materia si è ampliata grazie all'introduzione di modelli che oggi risultano essenziali da sviluppare all'interno di un management di successo: e con questo ci si riferisce innanzitutto a modelli quali il Business Model Canvas, le mappe di coerenza strategica e strategie poste come regole basilari dalle quali possono scaturire dei buoni risultati.

Sicuramente l'approccio in tal caso è strettamente improntato ai valori dell'adattamento, della condivisione del valore creato e dell'intento strategico, il tutto con gli obiettivi di sviluppare

buone capacità di competizione distintive ed innovative, sempre più focalizzate all'abbandono dei mercati già noti a vantaggio della scoperta di nuovi oceani blu.

Focalizzando e spostando poi l'attenzione sulle specifiche cause alla base di situazioni di coerenza o incoerenza strategica sono sicuramente da tenere in considerazione tutti quei comportamenti o quelle azioni che possono in qualche modo andare ad intaccare l'azienda sotto il punto di vista della funzionalità e della sopravvivenza: in prima battuta, come già evidenziato in precedenza, se un'azienda non funziona la prima persona che si va ad indagare è il manager o chi sta a capo dei vari processi: spesso è questa la figura che non mette l'azienda nelle giuste condizioni per poter operare e che spesso non è in grado di valorizzarla al meglio.

Allo stesso modo molte criticità possono essere connesse a prodotti o servizi che per vari aspetti risultano inadeguati o obsoleti, ma al contempo focalizzati su mercati che non li fanno fruttare al loro massimo; in quest'ottica una carenza rilevante è anche quella data dalla scarsa capacità di chi opera nel contesto aziendale di propendere verso proposte innovative, in quanto spesso ritenute non sicure rispetto a quelle già impiegate, oppure un punto critico potrebbe rivelarsi anche la poca attenzione verso le vere esigenze della clientela, la quale per essere soddisfatta dovrebbe sicuramente essere ascoltata e compresa la meglio.

In aggiunta anche il contesto e l'ambiente esterno cambiano e per non cadere in un vortice di fallimento l'azienda dovrebbe riuscire sempre ad attarsi il meglio possibile ma soprattutto il più velocemente possibile, in aggiunta vanno sempre tenute sotto osservazione le realtà concorrenti, al fine di riuscire ad intercettare le loro debolezze e sfruttarle per generare un soddisfacente vantaggio competitivo.

Al fine di conseguire un successo sempre maggiore e duraturo l'azienda dovrebbe andare di sicuro ad intervenire alla base dei processi core, essere sempre propensa al cambiamento e in linea con l'evoluzione tecnologica.

Sotto questi punti di vista, infine, la realtà d'impresa dovrebbe evitare il più possibile di porre dei limiti alle sue azioni, ma al contrario dovrebbe dimostrarsi flessibile e matura nei confronti delle sfide che le si presentano, costantemente propensa ad assecondare qualsiasi nuova dinamica.

Nel momento in cui si parla di cause determinanti la crisi ci si riferisce in prima battuta a tutta una serie di problematiche insite nel tessuto aziendale, le quali evidenziano varie tipologie di carenze, e che possono indicativamente essere individuate come di seguito:

- Mancanza di comunicazione, focus, leadership e pianificazione sia dal punto di vista interno che in relazione ai rapporti con la clientela: da questo ne deriva inevitabilmente una carenza anche nel capitale umano e nelle risorse a disposizione, nei processi e mancanze anche in termini tecnologici.
- Difficoltà nel cambiamento, nello sviluppare prodotti o servizi soddisfacenti, poca capacità del management e del manager stesso nel gestire i vari processi aziendali con conseguente creazione di conflitti e comportamenti opportunistici in cui mancano totalmente elementi di feedback o ricompensa.
- Dominio di obiettivi poco chiari e confusi, carenti sotto molteplici punti di vista e determinanti gravi problematiche a livello di qualità; carenze sostanziali nella cultura aziendale e poca propensione al riconoscimento degli errori per poter migliorare, lotte interne e fratture tra ciò che viene pianificato e quello che effettivamente alla fine viene realizzato.

Concludendo con la trattazione l'ultimo focus, sul quale si svilupperà con più precisione il capitolo a seguire, questo si concentra sui vari step necessari alla comprensione totale dell'incoerenza strategica: innanzitutto, come evidenziato, è necessario procedere con ordine e, più che creare soluzioni o proposte nuove, andare a rivedere e correggere quelle già esistenti, in modo da riuscire a riportare l'azienda ad un punto di equilibrio.

Riprendendo le quattro tipologie di problematiche presentate nel presente capitolo, legate a criticità a livello imprenditoriale, tecnologico, organizzativo e relazionale, ciò che ciascuna impresa in crisi dovrebbe puntare a sviluppare è un vero e proprio approfondimento su ciascuna delle citate problematiche, con lo scopo ultimo di identificare la portata della situazione di Misfit e provare a prevedere e anticipare quella che sarà la sua evoluzione sia nel breve che nel medio-lungo termine.

In altre parole, a tal punto la sfida si sposta verso la comprensione delle misure che permettono di identificare la problematica, e il tutto procedendo con ordine ed osservando il contesto da svariate prospettive

## **CAPITOLO 4**

### ***Contrasto al Misfit attraverso misure di riferimento funzionali al successo economico aziendale***

#### **4.1 Misfit imprenditoriale e tecnologico**

Come già affrontato nel capitolo precedente, uno dei primi risvolti aziendali, caratterizzanti la situazione di Misfit, è quello connesso al problema dal punto di vista imprenditoriale: partendo da quanto permesso, per capire da dove scaturiscono le criticità maggiori sotto questo punto di vista, il punto di partenza si rivela l'indagine del manager e di tutto il management più in generale.

Qualora le opportunità per un'azienda vi siano ma chi vi sta a capo non abbia le competenze o le capacità per coglierle, questo innesca già una prima difficoltà che si ripercuoterà poi in tutto il tessuto aziendale: se infatti questi soggetti rimangono fermi nelle loro posizioni e allo stesso tempo non riescono a coinvolgere attivamente tutti i membri del team si rischia di non riuscire a costruire buone relazioni in primis all'interno dell'azienda e in secondo luogo, non funzionando dall'interno, l'impresa fatica ad ottenere il suo successo anche esternamente.

Ed è proprio dalla prospettiva esterna che poi procede l'analisi, andando ad interrogare ed analizzare le debolezze percepite dalla clientela si può avere un buon inquadramento della situazione e provare a proporre qualche soluzione volta alla risoluzione delle problematiche presenti anche internamente.

Le maggiori incoerenze di una realtà in crisi che si sviluppano a livello imprenditoriale e che, alla luce della trattazione effettuata, risultano quelle maggiormente utili come riferimenti da utilizzare per tentare di superare il Misfit sono sicuramente quelle legate alla qualità e al prezzo del prodotto o servizio che si offre e quelle connesse alla presenza di questo nel mercato.

Per approfondire maggiormente la tematica si può partire da questi elementi, al fine poi di provare a sviluppare una strategia di risoluzione che permetta di vedere questi aspetti non più come dei punti di debolezza ma come dei punti di forza e delle buone opportunità future: l'azienda in crisi è quella che non riesce ad offrire il suo prodotto o il suo servizio ad un prezzo in linea con quello delle imprese concorrenti e allo stesso tempo non è in grado di vantare



qualcosa di unico o preferibile rispetto a ciò che già domina il mercato oppure non è nelle condizioni per presentare qualcosa di qualità elevata.

Questi sono tutti elementi che, qualora affrontati con coerenza e rigore possono essere i tratti distintivi in un'azienda di successo: porsi un obiettivo primario e tentare di raggiungerlo ad ogni costo è la chiave per uscire dalla crisi.

Come già evidenziato vi sono numerosi metodi per riuscire a sviluppare al meglio le potenzialità di un'impresa e, dal punto di vista imprenditoriale, particolarmente d'aiuto possono rivelarsi l'analisi S.W.O.T., il Business Canvas Model e la matrice di coerenza strategica, quest'ultima applicabile anche in tutte le altre tipologie di problematiche.

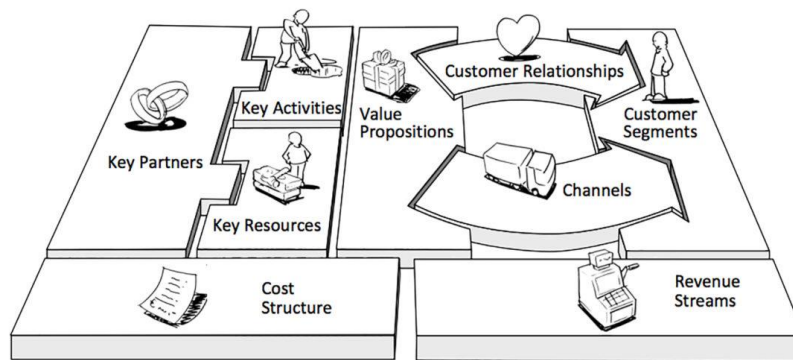
In questa prospettiva, partire dallo stabilire elementi chiave che rispondano a basilari domande quali: cosa offro? A chi lo offro? Come? Permette all'azienda di creare una proposta di valore contestualizzata e che molto probabilmente la potrà ad ottenere buoni risultati.

Andando ad osservare nello specifico la matrice citata si può osservare come, per tutte le criticità e difficoltà emerse, i punti essenziali per la ripartenza sono innanzitutto aver sempre ben chiari i partner e i soggetti da coinvolgere, le risorse a disposizione e le attività principali da sviluppare; al contempo una strategia di successo è quella che va ad indagare nello specifico i singoli canali distributivi coinvolti, nonché la clientela stessa alla quale ci si rivolge quando si sta pianificando una strategia di vendita e che diventa un ottimo strumento di feedback per capire se quanto sviluppato ha delle buone caratteristiche o necessita modificazioni o implementazioni.

In aggiunta, sempre dal punto di vista della prospettiva citata, assumono rilievo anche le relazioni lavorative stesse che si vanno a creare con i vari clienti che scelgono di investire nell'offerta e che diventano parte centrale per la definizione di una proposta di valore finale coerente e di successo.

In ultima battuta, elemento essenziale nel momento in cui si sviluppa una mappa di coerenza strategica, è porre un'analisi approfondita dei possibili costi che ne potrebbero emergere e contestualizzarli sia nel tempo che nello spazio: solo partendo da questo si può passare all'analisi dei futuri ricavi, anche questa utile per poter sviluppare le modifiche future dei vari piani proposti.

Di seguito viene riportata, attraverso uno schema grafico funzionale ad una comprensione maggiormente intuitiva dell'argomento, la mappa di coerenza strategica precedentemente citata.



In seconda analisi, anche cercare di comprendere molto bene l'ambiente nel quale ci si trova è un buon elemento di vantaggio rispetto ai concorrenti: nel momento in cui, per esempio, si vuole lanciare un nuovo prodotto nel mercato essenziale si rivela un'approfondita analisi del mercato stesso e soprattutto dei competitors, in maniera tale che, nel momento in cui questo prodotto venga messo in commercio ci sia una solida base di partenza dalla quale partire per crescere.

Proporre qualsiasi cosa senza aver sviluppato un business plan che, oltre ad aver approfondito attentamente le caratteristiche implicite del prodotto, le vada a calare nel contesto e soprattutto nella fase temporale giusta, porta il tutto verso un fallimento pressoché certo.

Al contempo, un altro fattore che risulta estremamente rilevante tra quelli determinati la crisi e uno sui quali si può lavorare attivamente per superarla è quello connesso al cambiamento: per non soccombere risulta centrale riuscire infatti ad adattarsi costantemente e soprattutto riuscire a farlo in tutti al fine di affrontare le nuove sfide con determinazione e coesione.

Essenzialmente, dunque, qualora vadano ad essere rispettati e d acconti i comportamenti citati il Misfit imprenditoriale dovrebbe progressivamente andare a svanire, ferma restando la buona capacità dell'intero management nell'essere resilienti e determinati sotto tutti i punti di vista.

Spostando il focus verso la problematica a livello tecnologico, l'attenzione si focalizza ora sui prodotti e servizi offerti in relazione alla loro capacità di attirare la clientela in quanto dotati di caratteristiche innovative, nonché sulle loro componenti intrinseche che devono risultare sempre al passo con le ultime novità nel campo.

Il buon successo a livello tecnologico in un'azienda si ottiene qualora le novità introdotte alla fine si rivelino essere quelle giuste e, nel momento in cui si intraprendono strade nuove, il

rischio non sia eccessivamente alto e le nuove tecnologie utilizzate permettano all'azienda di ottenere un largo vantaggio rispetto a tutte le altre.

In quest'ottica, al fine di individuare i fattori determinanti la situazione di incoerenza, appare chiara la necessità di affrontare la tematica attraverso dei punti di riferimento e delle procedure specifiche che vadano ad identificare le criticità maggiori e successivamente le possibili soluzioni.

Innanzitutto per poter offrire un prodotto o un servizio che sia coerente a livello tecnologico sarà necessario, in base al contesto e soprattutto al rischio di mercato, identificare la specifica tipologia di bene o servizio che si vuole andare ad offrire: partendo da questa premessa si potrà poi sviluppare nello specifico una strategia aziendale che metta in luce i maggiori punti di forza e al contempo metta l'azienda nelle condizioni di poter continuare ad implementare la sua offerta e mantenerla al passo con i tempi e con le nuove tecnologie.

Nel momento in cui si opta per lanciare nel mercato prodotti di uso comune già presenti in larga scala nel mercato e dunque caratterizzati da un rischio di fallimento basso, una delle principali accortezze è quella connessa al prezzo: in altre parole il vero rischio per l'impresa è quello di introdurre un prodotto o un servizio simile ad uno già presente ma caratterizzato da un prezzo superiore e dunque proprio per questo escluso dalla scelta dei clienti.

Ciò che l'azienda deve dunque assolutamente fare in tale contesto è sviluppare una procedura di pricing accurata e basata sia sul contesto attuale che sulle possibili innovazioni tecnologiche future: solo attraverso calcoli specifici e basati sulle esigenze sia dell'azienda ma anche del mercato in cui i suoi prodotti o servizi vengono presentati si possono comprendere al meglio le esigenze della clientela e le modifiche da apportare in caso le soluzioni adottate non portino risultati ottimi.

Qualora invece un'impresa si voglia distinguere per un prodotto o un servizio specifico dotato di particolari caratteristiche il rischio va notevolmente ad aumentare e la vera bravura nell'azienda sta nel riuscire ad intercettare al meglio quelle che sono le percezioni dei clienti, al fine di sviluppare qualcosa di davvero unico: nel momento in cui l'analisi che si fa non va ad individuare qualcosa caratterizzato da elementi unici ed irrinunciabili per la clientela il rischio che questa non lo scelga in quanto troppo costoso o non sufficientemente unico tanto da essere acquistato è sempre dietro l'angolo.

In tale ottica alcune delle soluzioni che possono essere di grande aiuto sono per esempio l'utilizzo e il ricorso a questionari, lo studio approfondito della letteratura e dei casi studio di realtà simili, ma soprattutto lo sviluppo di specifici piani di posizionamento di prezzo e di processi che, oltre ad evidenziare i possibili trend di successo nel breve periodo, vadano anche

ad ipotizzare le evoluzioni future e i possibili cambiamenti soprattutto sotto l'aspetto tecnologico.

Capire cosa non funziona nel contesto attuale, soprattutto in casi di aziende già preesistenti che puntano al risanamento delle loro componenti, è la chiave di partenza al fine di poter intercettare le modifiche da apportare in futuro e comprendere al meglio come applicarle e in caso anche come modificarle in base alle specifiche esigenze e ai vari mutamenti che potrebbero intervenire.

Concludendo la trattazione per quanto concerne la tematica del Misfit dalla prospettiva della problematica tecnologica va tenuto in considerazione in prima battuta che il rischio maggiore in tale contesto si corre nel momento in cui le richieste della clientela, e più in generale del mercato, non vengono individuati per tempo; secondariamente, qualora tali prodotti o servizi siano in linea con le tempistiche potrebbe presentarsi l'eventualità che le loro caratteristiche intrinseche e peculiari non abbraccino a pieno le esigenze e gli standard imposti.

In ultima battuta una problematica aggiuntiva, qualora non si potesse sviluppare le soluzioni precedentemente citate, è quella connessa alla mancata disponibilità o costi eccessivamente elevati e non in linea con i piani delineati.

## **4.2 Misfit organizzativo e relazionale**

Proseguendo con la trattazione, nell'ipotesi in cui si generi, all'interno di un'azienda in difficoltà, il cosiddetto Misfit organizzativo le maggiori criticità che si presentano sotto questa prospettiva sono connesse a lacune strutturali e di processo che, qualora non vengano sanate in tempi brevi, possono davvero portare i reparti aziendali coinvolti vicini alla chiusura.

L'organizzazione all'interno di un'impresa è una, se non la più importante, pietra di partenza per fare in modo che tutti riescano a lavorare al meglio e fare rendere l'azienda stessa al massimo delle sue possibilità: qualora non vi siano figure preposte all'organizzazione o nel momento in cui queste vi siano ma non siano dotate di particolari capacità organizzative, il rischio che qualcosa non sia in ordine o i vari tasselli del processo non comacino perfettamente è sempre costante.

Un'ulteriore difficoltà è quella che emerge dalla scarsa capacità delle componenti aziendali ad essere pronti e reattivi ai cambiamenti repentini e al contempo in molti casi questi soggetti non hanno spiccate capacità nel riuscire a preveder ed anticipare gli avvenimenti futuri, elemento che invece si rivela di fondamentale importanza.

Nel momento in cui le esigenze mutano e i mercati si evolvono e si trasformano l'azienda di successo è quella che per prima cosa si ferma, analizza nello specifico i cambiamenti che la interessano e che la riguarderanno in futuro e poi riparte, ma avendo ben chiari i piani da percorrere e le modifiche da apportare a quelli preesistenti.

In aggiunta, anche pensare costantemente alle nuove proposte e ai processi futuri da mettere in atto è un elemento aggiuntivo che crea valore all'interno di un'azienda, purché quando o si faccia si vada sempre a tener presenti il contesto, i soggetti coinvolti e le possibili evoluzioni.

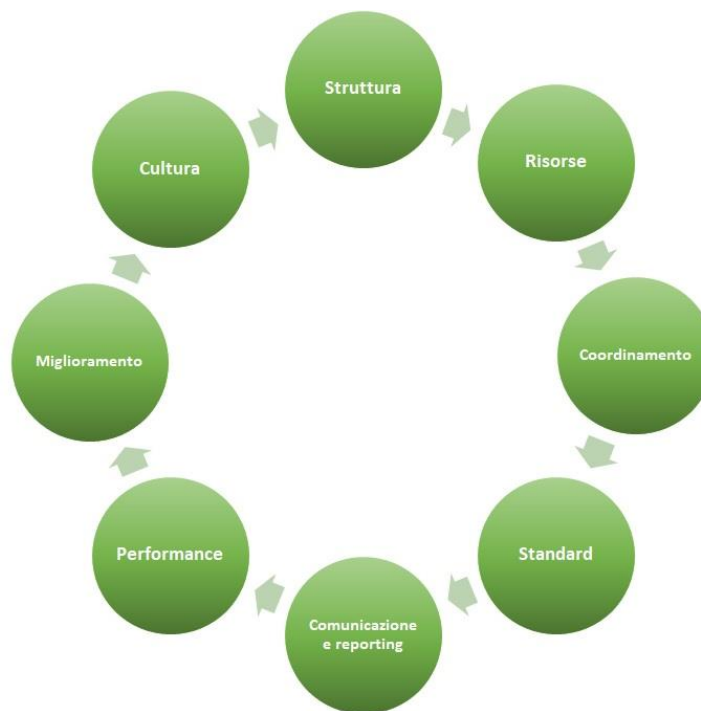
Quando dunque vi sono gravi problematiche a livello organizzativo, dal punto di vista interno all'azienda, il punto di partenza per tentare di risolvere e procedere poi con l'identificazione di valide soluzioni è proprio quello di intercettare le difficoltà dei dipendenti e dei soggetti che partecipano attivamente all'azienda ed interrogarli al fine di aver chiari i punti in cui le procedure non funzionano al meglio e vi si generano perdite o tempi di attesa troppo elevati per esempio.

Andando ad incrinare i problemi alla base si può rivelare una buona soluzione per riuscire, oltre che a risolvere le maggiori criticità evidenti, anche per poi andare a rivedere ed eventualmente snellire specifiche procedure obsolete o troppo complesse: anche in queste fasi

si possono vedere le specifiche capacità dei singoli soggetti e ciascuno può mettere in luce le sue competenze a vantaggio di sostanziali miglorie aziendali.

Sempre nell'ottica della coerenza e dell'incoerenza a livello organizzativo un'ulteriore migloria che si può apportare, sia per implementare realtà che già funzionano bene, che per risanare aziende in crisi, è riorganizzare le varie divisioni interne e porre l'attenzione sulle specifiche componenti, in, maniera tale da riuscire a creare una buona armonia tra tutte le aree aziendali.

Avere una buona organizzazione significa anche riuscire a dar vita ad una sorta di ciclo positivo nel quale ciascuna componente possa essere d'aiuto ad altri elementi dell'impresa: come si può osservare dallo schema sotto riportato, il quale raggruppa le principali componenti aziendali e le maggiori caratteristiche da tenere sotto controllo se si vuole puntare ad una realtà di successo, ciascuna componente, se al massimo delle sue capacità e prestazioni, può diventare un buon punto di partenza per lo sviluppo o l'implementazione delle altre.



Procedendo con ordine sicuramente in partenza, in ogni realtà aziendale, sarà necessario sviluppare un solido capitale strutturale, nel quale siano ben chiare e delineate con precisione le procedure organizzative alla base del funzionamento dell'azienda stessa: partendo da questo diventa estremamente utile sviluppare piano d'azione specifici e contestualizzati, condivisi da

tutte le componenti interne, evitando il più possibile che si creino fraintendimenti e contrasti di vario genere.

Allo stesso modo molto importanti sono le risorse che si scelgono di utilizzare in quanto, in base a queste, l'impatto sia sulla qualità del prodotto o del servizio stesso che si offre che sul loro costo può variare notevolmente: in quest'ottica il capitale umano e le capacità dei soggetti che collaborano nell'impresa rivestono un ruolo davvero centrale in quanto, avere un team di lavoro che sia dotato di buone competenze, di resilienza e capacità di adattamento ai cambiamenti sono elementi che fanno la differenza nella realizzazione dello scopo aziendale e che permettono ad un'impresa di differenziarsi rispetto ai competitors.

Continuando ad evidenziare i fattori centrali per l'impresa di successo vanno poi sicuramente menzionati il coordinamento sia all'interno che verso l'esterno, la costante comunicazione e l'introduzione di attività di report e di verifica per tenere sempre monitorati i processi e soprattutto capire se i piani attuati siano funzionali o necessitino di modifiche o implementazioni: le vere chiavi per il successo si rivelano infatti il continuo miglioramento, il rispetto degli standard prefissati e lo sviluppo stesso di idee e piani che sfruttino al meglio le competenze dell'azienda.

In ultima battuta anche la cultura stessa dell'azienda e l'aspetto connesso al capitale relazionale si rivelano essenziali per i rapporti sia tra i soggetti interni l'azienda che per i rapporti con clienti e fornitori: da mantenere costanti in ogni processo sono dunque la collaborazione, i meccanismi di delega e la coerenza.

Proseguendo e citando in ultima analisi la problematica relazionale in tale sede si evidenzia come i cosiddetti stakeholders siano soggetti da tenere costantemente in osservazione in quanto la loro soddisfazione diventa per l'azienda motivo di successo.

Dunque, sia quando si parla di portatori di capitale, i cosiddetti shareholder, sia quando ci si relaziona con i portatori generici di interesse emerge per l'azienda la maggiore criticità sotto l'aspetto reazionale: accogliere nel minore tempo possibile e soprattutto nel migliore dei modi le loro esigenze con lo scopo di comprendere su quali soggetti andare a concentrare i piani d'azione diventa il punto principale per aver successo sia sotto la prospettiva monetaria che economico-finanziaria.

In quest'ottica particolarmente utili si rivelano specifiche analisi, sviluppate tenendo come base dei benchmark di riferimento, volte ad identificare il soddisfacimento delle attese dei portatori di capitale di rischio e ad enfatizzare aspetti quali le specifiche remunerazioni o la redditività del capitale netto aziendale.

Allo stesso modo diventa utile, nel momento in cui si creano problematiche di questo tipo, analizzare nello specifico i dati di riferimento sia dal punto di vista numerico-quantitativo che dalla prospettiva temporale; al contempo molta attenzione va posta sui cambiamenti culturali, sociali, economici e finanziari che possono verificarsi e, come per alcune delle altre criticità precedentemente elencate si rivela davvero di grande utilità partire dalla letteratura e dai casi studio preesistenti per poter calarsi nel contesto e non rischiare di fare scelte troppo azzardate. Una volta comprese e tenute in considerazione le azioni sopracitate, con l'obiettivo che l'azienda riesca a risanarsi nel migliore dei modi possibili e riesca a comunicare i suoi valori di fondo alle persone e ai soggetti coinvolti nell'azienda, il suo scopo si concretizza nel riuscire a fare in modo che quelli che sono i suoi piani e i suoi programmi di base vengano interamente accolti dai soggetti quali shareholders e stakeholders.

Alcuni comportamenti o caratteristiche che possono contribuire positivamente alla buona riuscita di questi progetti sono senza dubbio la determinazione e la costante fiducia tra i membri del team, la collaborazione, la chiarezza e la trasparenza sia all'interno che verso i soggetti esterni.

Il vero successo si ottiene dunque quando shareholders e stakeholders decidono di abbracciare le nuove proposte ed investire nei piani aziendali: l'azienda deve dunque essere in grado di riuscire a porsi nel modo giusto per ottenere la fiducia dei creditori e degli intermediari e per farlo dovrà mettere in capo tutte le carte a sua disposizione.

Innanzitutto, un buon punto di partenza è connesso allo sviluppo di piani chiari e comprensibili, evitando di proporre soluzioni troppo azzardate che la portino a correre dei rischi troppo elevati o che ne vadano a snaturare mission e vision: la coerenza sia nei comportamenti dei membri della squadra che nei processi stessi e l'essere disposti ad accettare le critiche qualora vi siano soggetti che le presentano sono ulteriori elementi a beneficio del successo aziendale.

Sotto il profilo relazionale, in sintesi, i rischi maggiori connessi al malfunzionamento aziendale sono quelli connessi all'incapacità dell'impresa stessa di instaurare delle relazioni e dei rapporti solidi con soggetti di spessore e di fondamentale importanza per l'attuazione delle proposte di risanamento, funzionali al contempo alla sua distinzione dalle realtà concorrenti.

Qualora tuttavia si tengano in mente le soluzioni precedentemente citate, anche se il successo e il buon funzionamento non saranno totalmente scontati, le probabilità che l'impresa possa intraprendere una strada di ripresa e di possibile evoluzione futura aumentano notevolmente.



### **4.3 Contestualizzazione di quanto emerso nelle realtà territoriali ed inquadramento delle tempistiche future legate al risanamento**

Tutto quanto emerso fino ad ora e caratterizzante le imprese in crisi che entrano nella cosiddetta fase del Misfit strategico diventano problematiche risolvibili solamente nel momento in cui il management le risolve, come già citato in precedenza, attraverso lo sviluppo di procedure specifiche ed organizzate al dettaglio, con lo scopo di riuscire ad individuare la soluzione migliore anche in base alle specifiche esigenze dell'azienda stessa.

Al contempo, un elemento centrale è quello connesso alla tematica della contestualizzazione, ovvero per poter capire cosa non funziona e come risolverlo sarà sempre necessario calarsi in prima persona nel contesto nel quale l'azienda si trova ed immedesimarsi il più possibile nei soggetti coinvolti e nei membri dell'impresa.

L'analisi e l'approfondimento fino a qui sviluppato, nell'ottica di quanto appena evidenziato, qualora venga calato nel contesto specifico nel quale oggi giorno le realtà del territorio si trovano, assume sicuramente una connotazione maggiormente specifica e anche la lettura delle varie problematiche e le possibili soluzioni in risposta a queste assume un suo significato molto più ricco di spunti di riflessione e di eventuali idee e proposte future.

Per comprendere come le aziende, nel contesto pandemico attuale, già approfondito nel capitolo introduttivo, hanno reagito e risponderanno in futuro alle difficoltà presentatesi, appare utile prendere a riferimento la letteratura e alcuni spunti che possono derivare da esponenti del settore come Sergio Bommarito, autore di un breve ma focalizzato intervento<sup>14</sup> ne "Il Sole 24 Ore" riguardo alla tematica in oggetto.

Come già evidenziato in precedenza, e rimarcato anche in questo suo articolo, gli elementi essenziali in un contesto di crisi che per l'azienda che prendiamo a riferimento è quello della pandemia da Covid-19, sono sicuramente l'aver degli obiettivi chiari, una buona propensione al cambiamento e anche una buona visione futura in modo tale da riuscire a limitare il più possibile i rischi, ma allo stesso tempo occorrono un'ottima precisione e molta pazienza in quanto gli obiettivi duraturi si ottengono solamente con il tempo e con l'impiego costante.

L'azienda deve dunque, secondo Bommarito, riuscire a mantenere costante la sua credibilità, non cadendo in azienda che vadano a snaturare il suo essere o che la allontanino troppo dai suoi ideali solamente magari per far fronte all'imprevisto attuale della crisi pandemica.

Per fare un esempio, un'azienda che si è vista bloccare la propria produzione a causa delle normative imposte, prima di intraprendere scelte quali la riconversione produttiva o la chiusura

di specifici comparti aziendali avrebbe dovuto sviluppare dei piani specifici per capire se quanto pensato era un'opzione da poter effettivamente attuare oppure no: molte realtà infatti, prese dalla foga del momento e dalla paura di non riuscire più a lavorare hanno investito senza pensarci accuratamente nello sviluppo di comparti o nell'acquisto di macchinari per far fronte all'emergenza sanitaria in corso, senza però mettere in conto che da lì a pochi mesi le esigenze sarebbero cambiate e quello che poteva essere essenziale un anno fa ora non lo è più.

Aziende che hanno fatto scelte azzardate come questa e che poi si sono ritrovate a dover sostenere costi ancora più ingenti di quelli iniziali hanno commesso il grave errore di non avere affrontato il tutto attraverso processi volti ad accrescere la loro coerenza strategica; di contro invece, coloro che, nell'adottare queste nuove proposte hanno tenuto in considerazione lo sviluppo e l'evolversi della pandemia sia in breve che nel medio-lungo termine, sono quelle realtà che ora, ma che soprattutto in futuro, faranno davvero la differenza.

Come viene affermato nell'articolo "*la necessità è la madre dell'invenzione*" e, in quest'ottica, la crisi sanitaria sotto la prospettiva economico-aziendale ha sicuramente portato molte aziende a mettersi in gioco e ad incrementare notevolmente gli investimenti in sviluppo ed innovazione, spingendo molte di queste a sfruttare al 100% se non oltre delle risorse o delle capacità che in precedenza non venivano utilizzate la massima delle loro capacità: da questo, in molti casi, sicuramente ne sono nate proposte ed idee innovative e dal contributo essenziale che hanno permesso alla società in questione di differenziarsi e di non cadere nella massa delle aziende che sono rimaste ferme.

In quest'ottica basti pensare alla grande accelerazione tecnologica che si è sviluppata per esempio nel settore della ristorazione, del take away e del delivery: se fino a due anni fa la maggior parte delle persone era abituata a farsi consegnare a casa solo cibi come la pizza o il cibo da fast food, ora questo servizio è utilizzato anche dai grandi ristoratori stellati che si sono adattati per far sì che l'esperienza che il cliente viveva prima nel loro ristorante potesse ora venir replicata in egual modo anche a casa.

Anche l'introduzione da parte di molti locali di menù tramite QR Code è una svolta di massa che nel nostro paese sarebbe sicuramente arrivata negli anni futuri, ma che molto probabilmente, se non ci fosse stata la pandemia, non si sarebbe ampliata così tanto e in tempistiche così rapide.

Questi sono solamente dei semplici esempi per comunicare il concetto che chi si ferma è perduto, e questo in tutti i settori: riuscire ad adattarsi e rispondere ai cambiamenti è la chiave del successo e la strada per uscire da qualsiasi situazione di difficoltà o di crisi, e in un contesto

come quello pandemico che ancora ora il mondo sta vivendo diventa il punto di base per risollevarsi da molte situazioni di criticità che in questi mesi si sono delineate.

Come si può infatti leggere da qualsiasi report, studio o statistica del caso i dati che vengono presentati fanno emergere solo una cosa: la crisi c'è, ci sarà ancora per molto tempo e la situazione in cui ancora oggi molte aziende si trovano è davvero allarmante, sia dalla prospettiva della loro sopravvivenza sia per quanto riguarda i legami con altre realtà che da queste dipendono.

Molte imprese del nostro tessuto produttivo sono state messe a dura prova durante questo ultimo anno e mezzo e solamente quelle che son riuscite ad adattarsi alle necessità del contesto e del momento sono riuscite a rimanere quantomeno in vita: presentarsi ai clienti con proposte che siano adeguate al momento storico nel quale ci si trova si rivela uno degli aspetti centrali da questo punto di vista e le soluzioni da adottare per aver successo sono legate innanzitutto all'ascolto dei clienti stesi e al contempo alla ricerca di soluzioni non eccessivamente dispendiose ma d'impatto, le quali permettano all'impresa di liberarsi dalle difficoltà e dai debiti.

Sicuramente va ricordato il grande impatto che hanno avuto in questo periodo le implementazioni tecnologiche e lo sviluppo del digitale, elementi che hanno fatto sì che moltissime realtà potessero riconvertire la loro produzione e distinguersi da coloro che hanno osservato il tutto ferme: gli obiettivi di prima restano ma non uguali, mutano e si adattano alle specifiche esigenze, e con loro anche gli strumenti da utilizzare per sviluppare i vari progetti, in quanto è il mercato stesso a richiedere la presenza di aziende che sappiano adattarsi rapidamente ai cambiamenti.

Per indagare ancora più a fondo la questione e la prospettiva che si è delineata in seguito all'evolversi dell'emergenza economica più che sanitaria, citando un articolo<sup>15</sup> di Beniamino Pagliaro ne "La Repubblica", la pandemia, oltre ad aver sicuramente in prima battuta messo in ginocchio il mondo dal punto di vista sanitario, ha anche sconvolto le vite di ogni soggetto e rivoluzionato le necessità e i bisogni, accentuando sempre di più quello che nell'articolo è definito come il "Covid Divide".

La realtà nella quale l'Italia, ma tutto il mondo in generale, in questo momento si trova è diversa e ora più che mai le classi sociali sono tornate a distinguersi maggiormente, delineando da un lato chi non ha minimamente risentito degli impatti della crisi da Covid-19, ma anzi di contro ha visto la propria azienda ottenere una notevole spinta produttiva che ha estremamente incrementato i fatturati, mentre dall'altro lato vi si collocano tutte quelle realtà, come per

esempio quelle della ristorazione, del turismo e dell'intrattenimento, che hanno subito una crisi totale e molte delle quali sono state costrette alla chiusura.

Dalla prospettiva di tutte quelle realtà che, già in precedenza, nelle crisi passate, ma soprattutto ora, durante la crisi pandemica, si ritrovano estremamente in difficoltà, andando oltre le problematiche attuali e le criticità emerse durante questo ultimo periodo, le distinzioni che si sono create e delineate rispetto a coloro che hanno saputo reagire con prontezza non si fermano ad essere divari di tipo settoriale.

In altre parole, oltre ad essersi creato un distacco tra i settori stessi, all'interno delle varie categorie stesse si è notata una forte distinzione: se alcune aziende erano in crisi già da prima della pandemia altre ne sono state trascinate proprio durante, mentre altre ancora hanno saputo sfruttare le difficoltà per dar vita a proposte uniche e fortemente accolte dal mercato che gli hanno permesso di distinguersi e di continuare a funzionare bene.

Per citare alcune delle maggiori problematiche che sono emerse in questo periodo di crisi economica sicuramente è da tenere in considerazione che molte imprese hanno dovuto ricorrere a strumenti quali la cassa integrazione per i dipendenti o hanno reputato idoneo usufruire dei vari incentivi e dei finanziamenti che lo Stato ha messo a disposizione: questi fattori non sono influenti sul bilancio a fine anno e in quest'ottica sicuramente il 2020 e il 2021 sono stati e saranno per così dire delle annualità straordinarie anche dal punto di vista contabile e fiscale.

L'interrogativo più grande che molti oggi come oggi si pongono è come sarà il futuro, cosa accadrà nei prossimi mesi e soprattutto ci si chiede se ci sarà la possibilità di riprendersi per coloro che non hanno potuto lavorare al massimo delle loro possibilità: molti settori ancora al momento in forte crisi faticano a guardare al futuro con prospettive di fiducia e i dati che sono stati registrati in questo ultimo anno non sono per nulla incoraggianti.

Il drastico aumento della disoccupazione, l'ingente ricorso alla cassa integrazione e alle misure di sostegno, la riduzione massiccia del Prodotto Interno Lordo, e da questo una lunga serie di conseguenze che hanno inevitabilmente impoverito la grande maggioranza del paese hanno contribuito a rendere sempre più visibile questo divario.

Come già accennato in precedenza, la maggior parte delle realtà aziendali e produttive che sono già riuscite a riprendersi e a guardare con speranza alle prospettive future sono tutte quelle che hanno saputo sviluppare dei piani alternativi e improntati soprattutto al digitale: le riunioni fisiche sono state sostituite dai meeting online, gli acquisti nei negozi fisici si sono spostati negli shop online o negli e-commerce, persino gli allenamenti dalle palestre si sono trasferiti alle case attraverso piattaforme o corsi online, ma per poter sviluppare e sostenere azioni di

questo genere la dotazione degli strumenti adeguati è diventato un requisito essenziale, così come la disponibilità di tempo e di denaro per poter mettere in atto al meglio tali soluzioni.

Tenendo in considerazione quanto fino ad ora esposto le maggiori opportunità nell'ambito lavorativo al momento derivano infatti da quelle realtà che si sono adattate ed adoperate per non farsi sovrastare dalla crisi ed hanno avuto il coraggio di investire anche dove e nel momento in cui le certezze erano poche.

Purtroppo, però ancora oggi le certezze rimangono poche e molte aziende hanno ancora grandi dubbi sia sulle possibilità di ripresa che sulle tempistiche stesse connesse alla ripartenza. Spostando infatti il focus su quelle che possono essere definite le tempistiche del risanamento dalla pandemia da Covid-19, nell'ottica dell'autunno del 2020 trascorso e dell'inverno ancora caratterizzato dalle numerose restrizioni imposte, diventa naturale chiedersi cosa accadrà nel breve periodo e poi anche come tutta questa situazione impatterà nel futuro più lontano.

Le incognite maggiori che si presentano sono quelle legate alle difficoltà economiche che emergeranno quando verranno tagliati o ridimensionati gli aiuti dello stato, quando verrà eliminato il blocco ai licenziamenti e poi, nella prospettiva del lungo periodo, come impatteranno a livello economico, tributario e fiscale le manovre che sono state effettuate in questo periodo di pandemia e di crisi.

Sicuramente la mancanza di liquidità sarà una situazione ricorrente e le inadempienze cresceranno sempre di più e, anche se si continuerà e si ricomincerà a lavorare le tempistiche saranno davvero lunghe prima che i ricavi ritornino ai livelli pre-pandemici.

Andando ad osservare la crisi passata del 2008, la quale cominciava a rimarginarsi definitivamente solo qualche anno fa, le prospettive di risanamento, parlando sempre dalla prospettiva di quelle realtà maggiormente colpite e non già fallite, si collocano molto probabilmente intorno ai 10/15 anni.

L'unica soluzione per accorciare tali tempistiche è quella di adoprarsi da subito e investire in soluzioni funzionali soprattutto alla rapida ripresa e volte al contenimento delle perdite e degli sprechi, come il piano e i programmi che sono stati sviluppati dalla società Aroma Espresso S.r.l.

## **CAPITOLO 5**

### ***Il caso studio pratico: Aroma Espresso S.r.l.***

#### **5.1 Contesto ed introduzione della realtà aziendale in esame**

Quanto fino ad ora osservato ed analizzato non troverebbe spiegazione se non applicato ad un caso concreto, nel quale possono essere evidenziate al meglio le problematiche intercorse e le soluzioni adottate dal manager al fine di contrastare l'impatto che ha avuto nel contesto e nella realtà che si andrà ad analizzare la pandemia da Covid-19.

Il caso studio che viene proposto vuole andare ad evidenziare una realtà di medie dimensioni del vicentino che opera nel settore della distribuzione automatizzata di cibi e bevande ed è specializzata prevalentemente nella fornitura di attrezzatura e servizi legati al mondo del caffè. Aroma Espresso S.r.l., nome fittizio che verrà utilizzato per riferirsi alla società in esame, è una realtà nata più di dieci anni fa dall'idea del titolare che, con pregressa esperienza all'interno del medesimo settore, ha voluto portare al mondo della distribuzione automatica e della fornitura di caffè in cialde non solo un'offerta caratterizzata da professionalità, competenza e precisione, ma soprattutto un servizio guidato da idee innovative e al passo con le nuove tecnologie e al contempo rispettoso degli standard di pulizia che il lavoro stesso impone.

L'azienda citata si occupa infatti di rifornire varie aziende private o strutture quali scuole, palestre, ospedali ed ambienti pubblici con macchine di distribuzione automatica di cibi e bevande, ma soprattutto con distributori e macchinette di caffè: il modus operandi del team, composto dal titolare e da 6 dipendenti, consiste nel fornire innanzitutto prodotti di prima qualità ed attentamente scelti, e in secondo luogo garantire ad ogni intervento una pulizia meticolosa dei macchinari in modo tale che il prodotto erogato mantenga le sue qualità qualora selezionato e al contempo vengano mantenuti gli standard sanitari imposti.

Aroma Espresso S.r.l. ad oggi vanta circa 500 distributori automatici installati i quali arrivano ad erogare all'incirca 250.000 unità al mese, le quali vengono monitorate attentamente affinché le loro prestazioni possano sempre essere eccellenti e i prodotti in sé non perdano in tal modo le loro qualità.

Oltre ad offrire la fornitura, la manutenzione e il servizio di tutta l'attrezzatura connessa alla distribuzione automatica, Aroma Espresso S.r.l. dispone di uno shop online dal quale aziende

e privati posso acquistare comodamente da casa cialde di qualsiasi tipologia, macchinette da caffè di medio piccola dimensione e accessori di vario genere, con l'obiettivo di garantire al cliente un servizio rapido, comodo e alla portata di tutti.

Questo è sicuramente un plus che molte altre aziende competitors non vantano e che evidenzia soprattutto la grande attenzione che l'azienda ha per il suo cliente: l'obiettivo del titolare non è quello di realizzare numeri imponenti in termini, per esempio, di distributori ricaricati in un giorno o realizzare il servizio in tempi ristretti, ma di riuscire in primo luogo a seguire con l'adeguata attenzione e cura chi decide di credere nel lavoro di Aroma Espresso S.r.l. e che, scegliendo dei prodotti ed un servizio di qualità, si aspetta di ottenere dei risultati più che soddisfacenti.

Per parlare ancora un po' dell'azienda, un'altra sua caratteristica, estremamente innovativa, al passo con i tempi ed attenta all'impatto ambientale, è quella connessa alla fornitura di tutti prodotti ai privati: l'azienda si avvale infatti per tutte le consegne di questa tipologia di un'autovettura 100% elettrica, al fine di garantire la sostenibilità del servizio ed essere al contempo in linea con i valori aziendali.

Aroma Espresso S.r.l. è una realtà che si colloca in un mercato altamente competitivo e che, per poter funzionare, necessita di un'offerta distinta da tutte quelle dei concorrenti: il settore della distribuzione automatica è al giorno d'oggi oramai presente all'interno di qualsiasi realtà d'impresa ed è diventato impensabile recarsi in un'impresa e non trovarvi una macchinetta del caffè ma essendo un mercato vasto presenta notevoli difficoltà.

Al fine di capire innanzitutto dove ci si trova, comprendendo al meglio quello che è il contesto nel quale l'impresa opera in prima battuta può rivelarsi utile sviluppare un'**analisi P.e.s.t.e.i.** che permetta di individuare i principali rischi e al contempo le opportunità e le possibilità che l'ambiente offre e che l'azienda può sfruttare a suo bisogno.



L'analisi P.e.s.t.e.l. si focalizza su sei differenti aree di analisi, ovvero quella politica, economica, sociale, tecnologica, ambientale e legale ma per evitare di creare dispersioni si può partire dal focus su alcune di queste macroaree.

Per quanto concerne l'*ambiente economico* vanno sicuramente tenuti in considerazione alcuni fattori numerici quali l'andamento dei prezzi del mercato, i tassi di interesse o di cambio, ma al contempo non sono da sottovalutare aspetti connessi per esempio alle esigenze dei consumatori o ai cambiamenti delle richieste del mercato nel tempo, i quali, se non attentamente monitorati, possono portare l'impresa al di fuori del contesto competitivo nel quale si trova.

Andando poi ad accennare brevemente il *contesto sociale*, in un'ambiente come quello nel quale l'azienda in esame si trova, questo riveste un ruolo di fondamentale importanza dal momento che un semplice momento conviviale come il bere un caffè necessita di trovare una giusta collocazione, un'ambiente appropriato ed un gruppo di persone che possa apprezzarlo nel giusto modo.

Le stesse pratiche sociali di determinati ambienti lavorativi o ricreativi fanno nascere da sé l'esigenza di un servizio come quello della fornitura del caffè e l'osservare i comportamenti delle persone stesse all'interno di questi ambienti può essere un buon punto di partenza per formulare un'offerta coerente e in linea con la domanda.

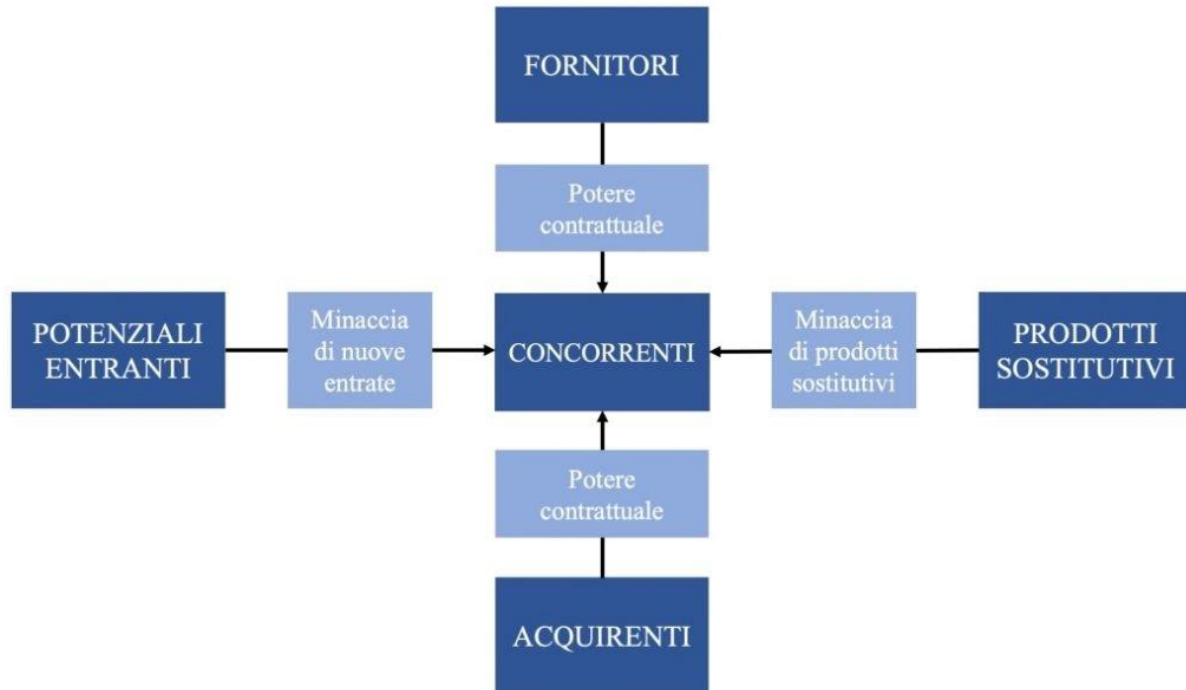
Altro fattore di rilevanza centrale è quello connesso all'*ambiente tecnologico*: in un settore e in un'attività come quella in cui l'approfondimento si sviluppa e dove parte centrale la riveste una macchina automatizzata l'evoluzione costante dei macchinari e la capacità dell'impresa stessa di non cadere nell'obsolescenza diventano fattori essenziali.

Tornando poi a parlare del già citato *elemento ambientale* dell'impresa, che Aroma Espresso S.r.l. ritiene essere un fattore che ciascuna azienda di successo dovrebbe sviluppare ed implementare costantemente, oltre a puntare a ridimensionare il più possibile l'impatto negativo che l'attività primaria genera in termini di inquinamento o esternalità negative, lo scopo è quello di sfruttare gli scarti e tutto ciò che non si può evitare di generare per dargli una vita nuova e creare un nuovo processo che prenda vita dall'inutilizzato.

Focalizzando poi l'analisi su quello che è l'ambiente economico più nello specifico uno dei metri di analisi più utili per identificare la competitività del settore nel quale l'azienda si trova è il cosiddetto **Modello delle 5 forze di Porter**, strumento che coinvolge cinque diversi elementi che vanno ad accrescere le rivalità e le discrepanze all'interno dell'azienda: queste possono essere identificate come la minaccia di nuovi entranti, la minaccia di prodotti sostitutivi, il potere contrattuale dei fornitori e quello dei clienti e infine la rivalità stessa e la concorrenza interna al settore, tutte analizzate con l'obiettivo di individuare una chiave di



lettura che permetta all'azienda di arrivare prima dei suoi competitors e generare un soddisfacente vantaggio competitivo.



Applicando questo modello alla realtà aziendale che la tesi sta considerando e basandosi sulla sua attività principale e sui servizi che questa offre, lo schema che si presenta può essere riassunto come di seguito:

- **Nuovi entranti:** la minaccia di questi soggetti è formata da aziende che possono entrare nel mercato in oggetto e che dispongono delle risorse necessarie per acquistare l'attrezzatura e i macchinari necessari per sviluppare un business simile a quello di Aroma Espresso S.r.l. Questi soggetti sicuramente dovranno vantare una buona conoscenza del mercato in cui si collocano e un buon parco clienti al fine di riuscire già dall'inizio ad essere competitivi e al passo con le aziende già radicate da tempo nel settore.
- **Prodotti sostitutivi:** rappresentati da tutte quelle alternative al servizio o al prodotto offerto e che i clienti potrebbero scegliere perché preferibili in quanto maggiormente di qualità e dal prezzo simile o minore.

Un esempio potrebbe essere la fornitura di cibi e bevande direttamente dai supermercati o da strutture come bar o caffetterie: al giorno d'oggi infatti la maggior parte delle persone se vuole bere un buon caffè si reca in ambienti come quelli citati ma il grande vantaggio dell'offrire dei prodotti tramite la distribuzione automatizzata sta nel puntare su un gruppo di persone che non hanno il tempo di potersi recare direttamente al bar come per esempio impiegati d'ufficio o operai e che dispongono di un tempo limitato per godere di tale servizio; la soluzione che la distribuzione automatica offre va dunque proprio ad abbracciare queste esigenze.

- **Potere dei fornitori:** il rapporto con le aziende dalle quali Aroma Espresso S.r.l. si approvvigiona riveste un ruolo fondamentale dal punto di vista economico in quanto optare per l'acquisto di un prodotto rispetto a un altro, magari dalle stesse qualità e dal costo inferiore, genera buone marginalità sugli acquisti e di conseguenza sulle vendite.

Al contempo i contratti di fornitura stessi possono arrivare a generare differenti livelli di specializzazione e mettere in capo prodotti sostitutivi che l'azienda può scegliere di adottare: un semplice esempio potrebbe essere quello che Aroma Espresso S.r.l. ha intrapreso nel momento in cui ha optato per garantire in ciascun distributore di cibo confezionato almeno un prodotto che abbracciasse esigenze specifiche come quelle dell'intolleranza al glutine.

- **Potere dei clienti:** anche questi rivestono un ruolo di fondamentale importanza e le loro esigenze ma soprattutto i loro feedback si rivelano molto utili per poter migliorare il servizio offerto.

Per quanto riguarda però le minacce che questi possono creare queste si manifestano in termini di concentrazione dell'offerta, possibili asimmetrie informative e domanda che non riesce ad essere soddisfatta sufficientemente dall'azienda.

Aroma Espresso S.r.l. ritiene che per poter avvicinarsi il più possibile alla clientela evitando di alimentare delle minacce da parte di questa la chiave del successo sia la costante attenzione per quello che non funziona e che il cliente stesso non sceglie, al fine di poter imparare e migliorare dagli errori o dalle erronee comprensioni.

- **Minaccia dei competitors e concorrenza del settore:** per quanto concerne infine questo ultimo aspetto del modello presentato si evidenzia come i concorrenti siano una delle grandi minacce per un'azienda in espansione.

questi potrebbero offrire prodotti simili ma differenziati per quanto riguarda i prezzi, potrebbero vantare e sviluppare economie di scala che gli permetterebbero di ridurre i costi e dunque aumentare la loro marginalità sia sugli acquisti che sulle vendite.

A riguardo della specifica azienda presa in considerazione, la quale offre un servizio che per buona parte potrebbe essere sviluppato in maniera simile da altre realtà dello stesso settore, la differenza che Aroma Espresso S.r.l. ha fatto è quella di aver scelto di distinguersi dai suoi concorrenti per caratteristiche quali la qualità del servizio e dei prodotti offerti, l'assistenza pre e post-vendita, la disponibilità costante e anche il fattore ambientale che governa la filosofia aziendale.

Alla luce di quanto evidenziato, nonostante Aroma Espresso S.r.l. sia una solida realtà del settore, le minacce sono costanti e c'è sempre il rischio che si verifichino degli imprevisti: ed è proprio quello che è accaduto lo scorso anno con l'avvento della pandemia da Covid-19, la quale ha messo in crisi aziende di grande e piccola dimensione e che ha ribaltato intere imprese costringendole a riconversioni o entrate in nuovi mercati per garantirne un funzionamento continuo.

E questo è proprio quello che Aroma Espresso S.r.l. ha scelto di fare ma, procedendo con ordine, prima diventa necessario identificare le cause della crisi e l'impatto che l'emergenza sanitaria ed economica ha avuto sulla compagine aziendale, argomento che verrà approfondito nel paragrafo seguente.

## **5.2 L'impatto della pandemia da Covid-19 nella compagine aziendale**

Come già evidenziato in precedenza e come ancora al giorno d'oggi si può vedere, moltissime aziende hanno risentito duramente delle ripercussioni che la pandemia da Covid-19 ha avuto sulle loro attività.

Moltissimi a causa delle restrizioni imposte sono stati costretti a chiudere in prima persona, mentre altri, sebbene abbiano potuto continuare a lavorare, ne hanno risentito in maniera indiretta in quanto le chiusure imposte hanno generato sostanziosi cali sulle loro vendite e al contempo aumenti vertiginosi dei costi delle materie di fornitura.

E questa seconda casistica è proprio quella che coinvolge Aroma Espresso S.r.l. la quale, sebbene i decreti-legge introdotti nei periodi di massime restrizioni e pieno lockdown non ne prevedessero la chiusura, l'azienda è stata colpita indirettamente in quanto sono state chiuse molte strutture nelle quali essa garantiva il suo servizio come scuole, aziende, uffici, palestre, cinema e molte altre ancora.

Una comune azione come quella di condividere una pausa dal turno di lavoro o una ricreazione tra una lezione e l'altra bevendo un caffè sono diventate dei veri e propri ricordi durante la chiusura e sicuramente l'industria della distribuzione automatizzata ne ha risentito.

Secondo le informazioni fornite dal titolare stesso, mentre in un contesto normale non pandemico dove si lavorava a pieno ritmo si arrivava a rifornire ogni giorno circa 25 unità tra distributori automatici e macchinette del caffè, senza contare il servizio ai privati, nei mesi di marzo e aprile 2020 nei quali le chiusure imposte sono state le più serrate e durante i quali la maggior parte delle realtà citate operava quasi in totale smartworking, il numero degli interventi giornalieri è stato mantenuto costante ma è stato sviluppato nell'arco di non cinque giorni lavorativi ma tre, registrandone dunque una grossa diminuzione.

Per citare un altro esempio che risulta di grande impatto, mentre prima i kg di caffè medi acquistati ogni mese si aggirava intorno ai 1.500 chilogrammi, nei mesi citati è sceso circa a 900, sempre in riferimento ai valori medi.

Questi sono solamente alcuni esempi d'impatto che fanno capire che, anche se nonostante l'impresa nel 2020, in termini economici sia comunque cresciuta rispetto ai due esercizi precedenti, alcune sue componenti sono state messe a dura prova, registrando dei cali connessi al fatturato rispetto alle annualità passate che si aggirano intorno circa al 6%.

Tuttavia, come poi si vedrà successivamente con il confronto anche con alcuni competitors, Aroma Espresso S.r.l. ha registrato uno tra i cali produttivi e di utile più bassi comparata rispetto

ad altre aziende dello stesso settore, dunque, si può sicuramente capire che, sebbene nei mesi di chiusura ci siano state alcune difficoltà, subito dopo il trend di ripresa è stato più che proporzionale, tanto da arrivare a chiudere l'esercizio con un risultato più che soddisfacente.

Per contestualizzare quanto accennato risulta utile analizzare a livello di bilancio gli esercizi 2018, 2019 e 2020, con un particolare focus sulle discrepanze che si sono verificate tra le ultime due annualità e focalizzandosi su alcune specifiche voci che risultano più d'impatto rispetto ad altre.

Per andare ad evidenziare cosa è accaduto ad Aroma Espresso S.r.l. in seguito alle ripercussioni generate dalla pandemia da Covid-19, diventa emblematico andare ad analizzare alcune voci ed alcuni indici di bilancio che possono permettere di ottenere un quadro di lettura più ampio e preciso, alla luce anche degli specifici valori che emergono dall'osservazione delle realtà concorrenti.

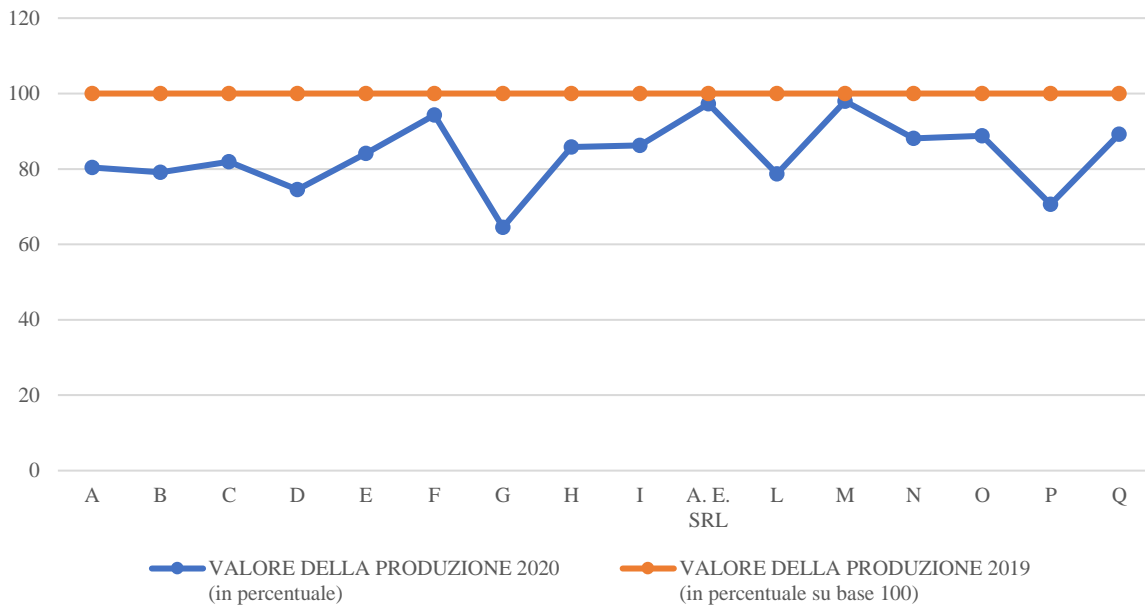
Tutta questa analisi risulta sicuramente utile per comprendere dove si sono riscontrate le difficoltà maggiori e al contempo dove si può puntare per migliorare e riprendersi da una situazione di squilibrio come quella che ha dominato l'ultimo periodo.

Ma procedendo con ordine, e considerando soprattutto che, nonostante le difficoltà emerse nel corso del 2020 l'azienda in esame ha comunque chiuso il suo bilancio in positivo, con un aumento dell'utile di ben 14.112,00 € rispetto al 2019, le componenti che hanno sofferto maggiormente e che mettono in luce il fatto che la pandemia su di esse ha avuto un impatto negativo sono quelle di seguito citate.

Partendo da un'analisi prettamente economica si può notare come il valore della produzione nel 2020 si sia ridotto di circa 20.000,00 € rispetto al 2019, ma di contro, una riduzione più che proporzionale dei costi, pari circa al 4%, le ha permesso di chiudere con un utile in aumento rispetto all'esercizio precedente: ad avere il maggiore impatto in termini di oneri sono sicuramente i costi connessi al personale che, a parità numerica di soggetti, sono aumentati e anche i costi connessi agli ammortamenti.

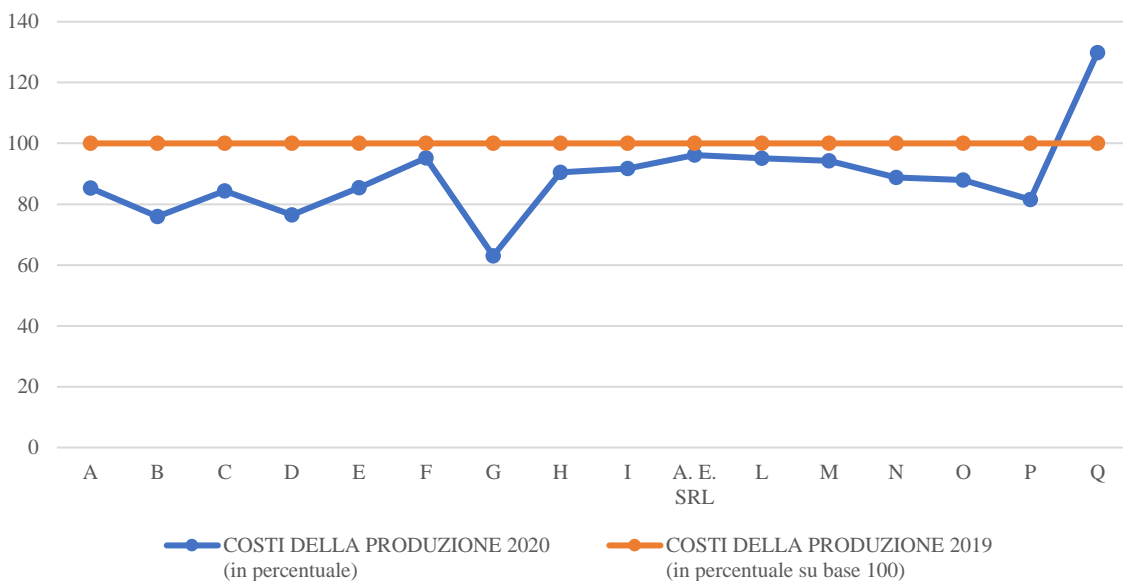
Alla luce delle criticità che si sono manifestate a livello economico per l'azienda in considerazione e attuando un confronto con un gruppo di aziende operanti nello stesso settore e nella stessa regione quello che ne emerge è che la pandemia sanitaria, tramutata poi in emergenza economica, per la maggior parte di aziende concorrenti e attive nello stesso ambito ha avuto numerose ripercussioni soprattutto sui ricavi, i quali, come si può notare dal grafico sottostante, sono diminuiti quasi per la totalità delle realtà prese in considerazione.

**VARIAZIONE IN % DEL VALORE DELLA PRODUZIONE TRA 2019 E 2020**



Andando ad analizzare l'ambiente e le realtà competitors si riesce facilmente ad identificare come anche i costi siano rimasti pressoché gli stessi dell'annualità precedente, a fronte però dell'ingente diminuzione dei ricavi: quello che ne emerge è che, a differenza di Aroma Espresso S.r.l. che è riuscita a contenere i costi e dunque a chiudere con un risultato più che positivo rispetto al 2019, molte altre aziende non sono riuscite a fare altrettanto e molti loro bilanci sono stati chiusi in perdita.

**VARIAZIONE IN % DEI COSTI DELLA PRODUZIONE TRA 2019 E 2020**



Spostando poi il focus sull'analisi patrimoniale e procedendo con ordine ad analizzare le varie voci di bilancio, sempre in riferimento ai bilanci delle ultime annualità di Aroma Espresso S.r.l., uno dei primi dati che salta subito all'occhio è quello delle immobilizzazioni: il 2020 ha infatti registrato immobilizzazioni sia immateriali che materiali per dei valori molto superiori rispetto al 2019, andando a registrare un aumento complessivo di più di 160.000,00 €.

Tale valore è riflesso in primo luogo di un massivo ricorso all'opzione della rivalutazione dei beni d'impresa che Aroma Espresso S.r.l. ha scelto di adottare: grazie, infatti, alle disposizioni che lo stato stesso ha introdotto in seguito all'emergenza Covid-19, l'azienda ha potuto rivalutare a bilancio molti impianti e macchinari di sua proprietà, a fronte del pagamento di un'imposta sostitutiva di modico valore.

Questa scelta, oltre a rivelarsi utile nell'immediato, mostrerà i suoi benefici anche negli esercizi a venire e sicuramente, tra tutte le misure introdotte durante questo periodo di emergenza sanitaria, si rivela una tra quelle maggiormente convenienti.

Questo dato è sicuramente poi anche evidenza del fatto che l'azienda in esame nel periodo Covid non è sicuramente stata ferma a livello di innovazione dei macchinari e ha voluto continuare ad investire per migliorarsi sia sotto l'aspetto della qualità delle attrezzature sia per quanto riguarda le componenti tecnologiche.

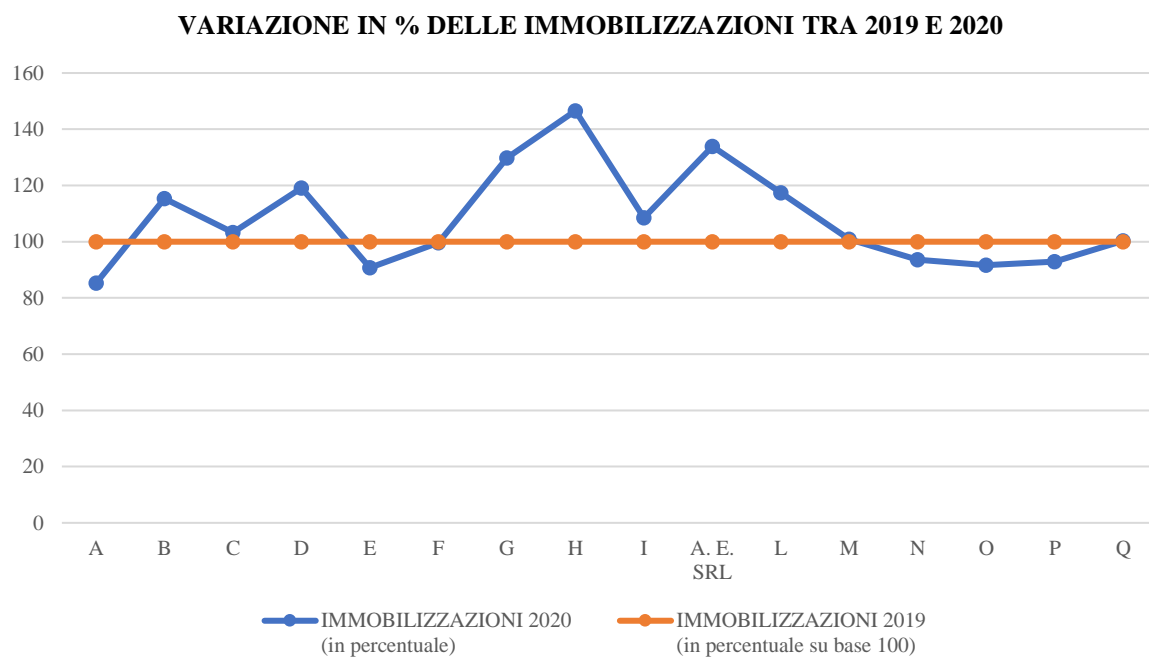
Come sostiene il titolare stesso, infatti, la costante innovazione e l'impegno affinché i macchinari e le attrezzature utilizzate siano sempre di ultima generazione diventa un fattore centrale per garantire il successo e il buon posizionamento dell'azienda: alla luce di quanto si è verificato durante il contesto pandemico l'azienda ha infatti adottato la scelta di ritirare tutti quei macchinari posizionati in realtà ancora "ferme", con l'obiettivo di ricondizionarle, portarle a livelli sempre più vicini a quelle di ultima generazione e reimpiegarle in contesti nei quali possano essere sfruttate al meglio e possano garantirne un funzionamento continuo.

Di contro a quanto appena evidenziato, operando un semplice confronto tra quello che si è verificato nel caso di Aroma Espresso S.r.l., per molte altre aziende del settore ci sono stati notevoli cali nell'incremento delle immobilizzazioni e questo molto probabilmente è stato dato dal fatto che tante realtà, a causa della paura generata dalla pandemia e del rischio di cadere in crisi nel breve periodo, hanno optato per tagliare i costi di attrezzature, impianti e macchinari, ma anche di costi di ricerca e sviluppo.

Tutto questo però è conseguenza di un management poco strutturato e non orientato al medio-lungo periodo, che ora come ora ha posto però queste realtà in posizioni critiche e lontane dalle ultime innovazioni tecnologiche.

Coloro che infatti si sono fermati, a differenza di quelle imprese che, nonostante le difficoltà, hanno continuato ad investire e a migliorarsi, ora si ritrovano in una posizione critica in quanto, oltre ad uscire dalle ripercussioni negative della pandemia in sé, si ritrovano distanti anche sotto questo aspetto e i costi che dovranno sostenere per potersi rimettere in pari saranno davvero ingenti.

Il grafico seguente mostra chiaramente quanto evidenziato e si sofferma sulla posizione di Aroma Espresso S.r.l. che invece, a differenza dei competitors, in questo è riuscita a differenziarsi notevolmente.



Procedendo con l'analisi patrimoniale una delle voci più emblematiche che si vedono a bilancio è quella delle rimanenze e dei prodotti finiti: rispetto ad un anno che potremmo definire "standard", ovvero privo di Covid, come può essere il 2019, annualità presa a confronto, questi due valori nel contesto pandemico sono più che raddoppiati nel caso specifico di Aroma Espresso S.r.l.

Sicuramente, come già citato in precedenza, questo aumento repentino è stato innescato dalla chiusura massiva di ambienti e strutture che si rifornivano di prodotti quali caffè, bevande e snack, nonché di servizi connessi a questi, che inevitabilmente hanno generato un'accumulazione nei magazzini e anche notevoli problematiche a livello di conservazione e scadenze: basandosi sull'esperienza personale del titolare, soprattutto nel primo periodo, ovvero tra febbraio e marzo, ma anche successivamente, durante i mesi di pieno lockdown di



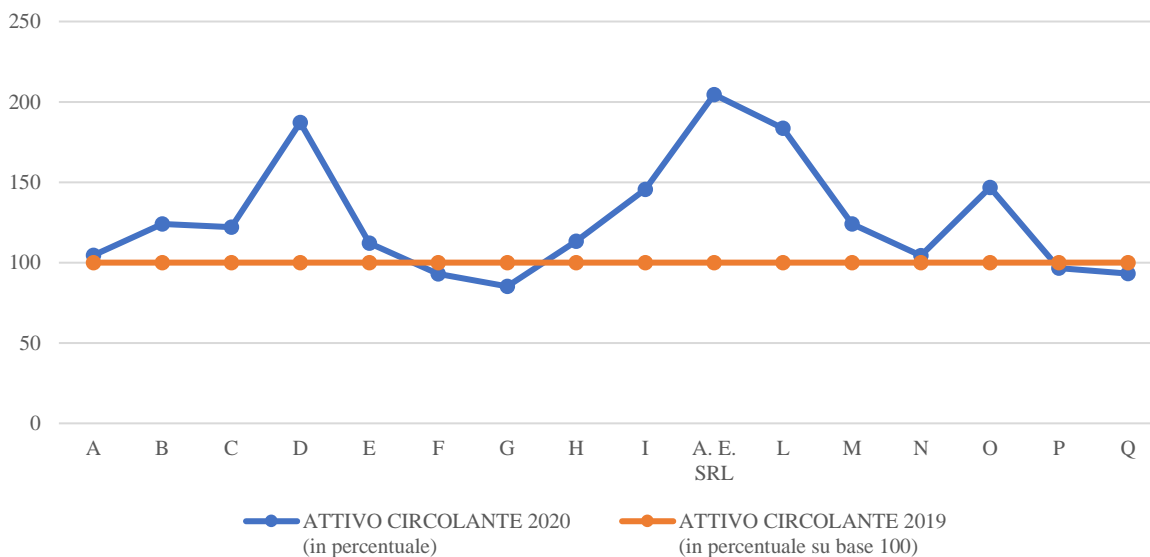
aprile e maggio 2020, il problema maggiore è stato quello di cercare di comprendere nel minor tempo possibile come operare e come comportarsi sia con i clienti e i fornitori, ma anche capire come riorganizzare il tutto all'interno dell'azienda andando a rivedere i processi e le azioni da compiere per evitare un dispendio eccessivo di tempo e soprattutto di denaro.

Tutto quello che prima era quotidianità e tutte quelle azioni che ormai erano automatiche da molto tempo son state momentaneamente accantonate e la necessità principale è diventata quella di tentare di ripiegare, per molte componenti aziendali, in altri modi.

Sicuramente, come si può notare anche a conto economico, sono state ridotte molte forniture, in primis dei prodotti più freschi, come possono essere ad esempio le merendine, anche se questo non è stato sufficiente per mantenere il magazzino ad un livello basso: l'aumento di questo valore è infatti conseguenza di un acquisto che è rimasto quasi costante di tutti quei prodotti non deperibili o dei macchinari, in quanto il rischio era che tutto poi improvvisamente ripartisse e il magazzino si trovasse a corto di scorte per poter riprendere a pieno le attività quotidiane.

Questo fenomeno dell'aumento massiccio dei valori a magazzino, come si può chiaramente notare nel grafico sottostante, che racchiude i valori dell'attivo circolante nel 2020 e nel 2019, ha caratterizzato quasi la totalità delle aziende operanti nel settore ed è stato uno dei fattori determinati per la crisi di quelle realtà che, a differenza di Aroma Espresso S.r.l., hanno riscontrato difficoltà in molti altri comparti aziendali e arrivando dunque a chiudere il bilancio del 2020 con grosse perdite.

**VARIAZIONE IN % DELL'ATTIVO CIRCOLANTE TRA 2019 E 2020**



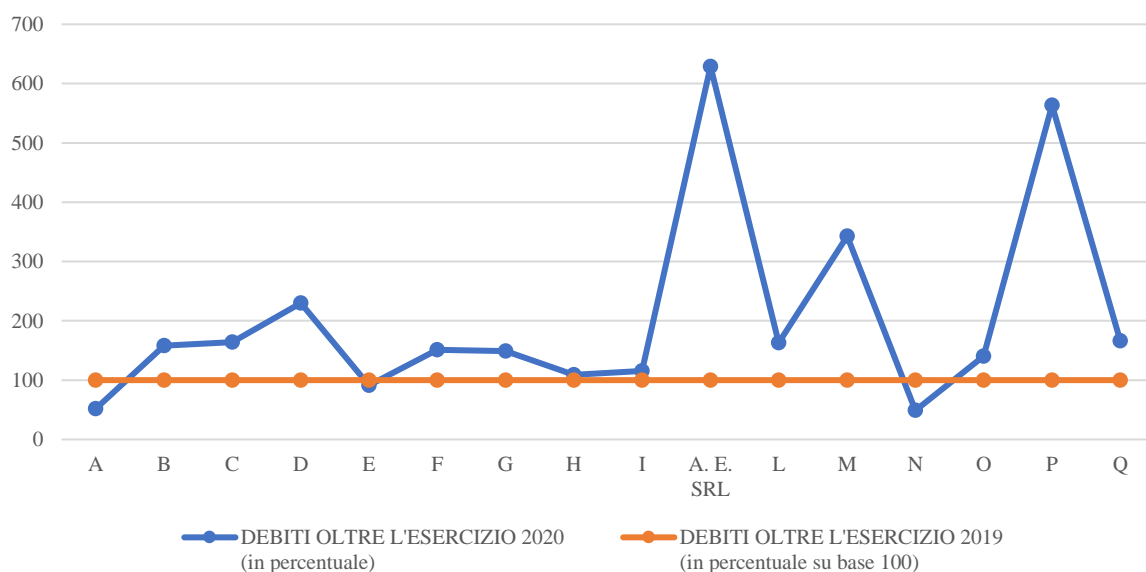
Per citare un'ultima voce dell'attivo patrimoniale che ci fornisce un'altra chiave di lettura per quello che è accaduto e che ci suggerisce come Aroma Espresso S.r.l. ha reagito alle criticità economico-finanziarie vanno menzionate le disponibilità liquide con particolare riferimento ai depositi bancari.

Anche per questa voce, rispetto al 2019, vi si è registrato un aumento più che proporzionale, e questo connesso al fatto che, in seguito alle misure messe in atto dal Governo, volte al contrasto delle difficoltà generate dalla pandemia da Covid-19, moltissime aziende, tra cui anche Aroma Espresso S.r.l. hanno optato per ricorrere a finanziamenti e misure di sostegno poiché reputate estremamente convenienti per i tassi di interesse o per le garanzie che offrivano.

Spostando infine il focus sulle voci di maggiore impatto del patrimonio netto ciò che ne risulta è che, la scelta di ricorrere a strumenti di finanziamento volti ad evitare collassi soprattutto nel breve periodo, ha aumentato notevolmente i debiti verso questi istituti bancari per il medio-lungo periodo, valore che ha inciso maggiormente sul valore totale dei debiti che, a confronto con il 2019, è aumentato di più di 200.000,00 €.

Come è evidenziato dal grafico sotto riportato, che mette a confronto i valori dei debiti del 2019 e del 2020 di Aroma Espresso S.r.l. ed alcune aziende sue competitors, la maggior parte delle imprese nel settore in esame hanno accolto massivamente le misure di sostegno offerte dal governo e questo è sicuramente evidenza del fatto che, nonostante le grandi difficoltà, l'Italia è riuscita ad offrire degli aiuti che per le imprese si sono rivelati estremamente utili.

**VARIAZIONE IN % DEI DEBITI OLTRE L'ESERCIZIO TRA 2019 E 2020**



Per citare infine un ultimo aspetto, va sicuramente messo in luce come, Aroma Espresso S.r.l., in seguito alle criticità che la pandemia ha generato nei suoi comparti, ha optato per accantonare una somma nella riserva di rivalutazione, con l'obiettivo di mettere da parte una riserva per eventuali problematiche future che potrebbero sorgere, sia in relazione all'evoluzione della pandemia nel breve periodo, sia con un occhio di riguardo per ciò che potrebbe prospettarsi nel medio-lungo termine, con l'auspicio tuttavia che questo fondo possa essere impiegato attivamente per investimenti che incrementino il valore aziendale e lo arricchiscano.

Alla luce di quanto evidenziato, dopo aver analizzato la situazione di Aroma Espresso S.r.l. ed avendola comparata con quella di alcune aziende competitors, il pensiero che ne emerge è che l'impresa in esame, nonostante le difficoltà che si sono manifestate nell'ultimo anno, è comunque riuscita a mantenere un buon trend e a chiudere in positivo: nel settore nel quale opera, alcune sue aziende competitors come lei sono riuscite a rimanere attive nel mercato, mentre altre che si sono bloccate senza reagire alla situazione di crisi hanno registrato a fine anno dei cali davvero imponenti.

La grande differenza che vanta però Aroma Espresso S.r.l., oltre a mantenere costantemente attiva e in buona salute la sua attività principale, in questo periodo pandemico ha voluto andare oltre ciò che fino ad ora realizzava, con l'obiettivo di dare una nuova vita a quello che per l'azienda era uno scarto: questa soluzione innovativa e dal carattere estremamente sostenibile riesce a posizionare l'azienda in un gradino più alto rispetto ai suoi concorrenti, permettendole da un lato di posizionarsi in un nuovo mercato fino ad ora inesplorato e dall'altro di generare nuovi ricavi da quelli che prima erano costi.

Con questa premessa ciò sui cui l'approfondimento si soffermerà sono quelli che sono stati chiamati i "Funghi di Aroma", i quali verranno presentati nel paragrafo seguente.

### **5.3 Le soluzioni adottate e le proposte adottabili per far fronte alla crisi economica**

In un contesto e in un ambiente difficile come quello che moltissime aziende hanno vissuto e sperimentato dopo l'arrivo del Covid-19, quello che in primo luogo ne emerge è che qualsiasi realtà, per continuare a rimanere in vita non potrà quasi mai realizzare lo stesso servizio o vendere lo stesso prodotto per tutta la sua esistenza, o almeno, per poter vantare costantemente un buon posizionamento di mercato ed un soddisfacente successo nella realizzazione dei suoi prodotti o dei suoi servizi, dovrà sempre essere in grado di sapersi adattare e cambiar in base alle varie esigenze e alle varie opportunità che le si presentano, e al contempo riuscire ad essere sempre innovativa e presentare idee e proposte che possano attirare l'attenzione dei clienti e mettere in discussione al contempo le strategie dei competitors.

Anche i più grandi colossi e le aziende leader di mercato hanno nel tempo, e in risposta alle difficoltà del contesto, operato delle scelte che le hanno portate ad esplorare nuovi settori e nuovi mercati: basti pensare ai vari casi in cui aziende che producevano dalla realizzazione dei loro prodotti dei grossi scarti oppure non utilizzavano nella sua totalità la materia prima necessaria hanno optato per impiegare questa parte inutilizzata o gli scarti per realizzare dei prodotti nuovi.

Questo processo, chiamato *upcycling*, si basa sull'utilizzo di tutto ciò che normalmente andrebbe gettato per realizzare qualcosa di nuovamente utile: in tal modo, dunque, oltre ad eliminare i costi di smaltimento, da questo se ne genera un ricavo aggiuntivo e un posizionamento in un nuovo mercato che permettono all'azienda di aprirsi sicuramente nuove strade e guadagnare differenti porzioni di mercato.

Premesso questo e come già accennato nel paragrafo precedente, Aroma Espresso S.r.l., nel contesto pandemico che ha caratterizzato l'ultimo anno e mezzo, a differenza di molte altre realtà che si sono fermate, ha continuato ad innovarsi e a ricercare delle proposte uniche, è questa è stata per lei, così come per altre imprese che hanno scelto di operare nello stesso modo, la vera caratteristica che gli ha permesso di differenziarsi e di continuare a crescere rispetto a coloro che, presi alla paura dell'ambiente e del contesto, si sono invece bloccati o hanno fatto grandi passi indietro sia nei processi produttivi stessi che per quanto riguarda gli investimenti in ricerca e sviluppo.

Ed è proprio dalla costante propensione al miglioramento che caratterizza l'azienda e tutto il gruppo di lavoro, combinata con un'idea di successo del titolare che sono nati i "Funghi di

Aroma”, un nuovo marchio di Aroma Espresso S.r.l. che si basa anch’esso sul già citato processo dell’upcycling e che è stato lanciato proprio grazie alla chiusura imposta dalla pandemia.

Con il tempo che questo periodo ha offerto all’azienda, e al titolare in primis, è stato possibile sviluppare effettivamente l’idea che in contesto “tradizionale” sarebbe altrimenti rimasta solamente un sogno.

Per spiegare meglio di cosa si tratta bisogna partire in primo luogo dalla materia prima sulla quale questo nuovo prodotto si basa, ovvero quelli che per Aroma Espresso S.r.l. sono degli scarti, i fondi di caffè prodotti dalle macchinette automatiche che l’azienda mette in dotazione a tutti i suoi clienti.

Partendo da questa materia che per Aroma Espresso S.r.l. ha già avuto una vita utile ed è già stato un mezzo per generare un guadagno, nel momento in cui giunge alla conclusione del suo ciclo di utilizzo “principale”, questa a rigor di logica dovrebbe essere considerata un materiale di scarto ed inevitabilmente si verrebbero a generare ingenti costi di smaltimento.

Da questa problematica si sviluppa dunque l’idea del titolare, che è stata quella di trovare, a questo elemento che una vita l’ha già avuta, una nuova vita, in maniera tale da riuscire ad utilizzare un unico mezzo per sviluppare due differenti prodotti.

Questa nuova startup, il cui motto è “tutto è possibile dopo un caffè”, consiste nella produzione di funghi freschi totalmente commestibili partendo dall’utilizzo dei fondi di scarto del caffè, in modo tale da riuscire a creare un prodotto nuovo dal valore maggiore del materiale impiegato in origine: grazie, infatti, alle caratteristiche chimiche e fisiche che i fondi possiedono Aroma Espresso S.r.l. è riuscita a dar vita ad una piantagione di funghi di varie specie.

L’elemento di successo di questa proposta è che, oltre ad essere in primo luogo un’idea volta al rispetto dei principi del riciclo e della sostenibilità, ciò che si instaura è un processo che vede coinvolti al 100% i prodotti che l’impresa madre utilizza e dunque il costo per garantire la produzione di questo alimento diventa pressoché nullo.

Aroma Espresso S.r.l. con questa proposta è stata in grado, infatti, di sfruttare una debolezza, un punto critico, e trasformarlo nella base per la creazione di una proposta alternativa ed apprezzabile da una gamma di clienti differenti rispetto quelli che l’azienda principale vanta.

Cambiando momentaneamente argomento, ma rimanendo sempre ad analizzare quelle che per Aroma Espresso S.r.l. sono delle ottime soluzioni che ha adottato nel corso di questo ultimo periodo e che le hanno permesso di differenziarsi rispetto alle aziende concorrenti, vanno sicuramente citate le capsule biodegradabili: l’azienda infatti, per quanto riguarda il comparto delle macchinette da caffè di medio piccola dimensione, per le quali fornisce le apposite cialde

compatibili, ha optato per un'offerta che fosse, anche in questo caso, rispettosa dell'impatto ambientale.

La proposta vanta differenti miscele di caffè racchiuse in cialde realizzate con specifici materiali che possono essere poi comodamente gettate tra i residui organici in quanto degradabili al 100%: in questo modo, oltre alla comodità che queste cialde offrono, il valore aggiunto è quello legato all'impatto ambientale che queste hanno e che si va sicuramente a ridurre notevolmente.

Oltre a questo, sempre rimanendo nella tematica del rispetto ambientale, l'azienda si impegna a garantire da anni la fornitura del caffè attraverso l'utilizzo di bicchieri in cartone e non in plastica, come ancora oggi molte aziende fanno: attraverso questo materiale, infatti, oltre a ridurre l'utilizzo di plastiche, che oggi è regolamentato da apposite normative, il caffè stesso riesce a conservare al meglio le sue qualità e il suo aroma.

Proseguendo, e come già citato precedentemente, in aggiunta a quanto fino ad ora sviluppato, Aroma Espresso S.r.l. ha scelto di avvalersi anche di un mezzo di trasporto ibrido per la consegna ai privati o alle piccole aziende: anche questo fattore, sebbene sia ancora in fase iniziale è sicuramente uno dei motivi di orgoglio dell'azienda, il quale le permetterà sicuramente di differenziarsi e di farsi notare nel mercato.

Questa realtà ha infatti come obiettivo nel lungo periodo quello di riuscire a convertire la maggior parte dei mezzi che impiega nei trasporti dei prodotti e negli interventi di manutenzione e sostituzione dei macchinari in autovetture ibride ad impatto zero.

In ultima battuta, sempre in questo periodo così incerto nel quale tutto è stato stravolto e molte azioni che venivano date per scontate non lo sono state più, il titolare di Aroma Espresso S.r.l. ha voluto ancora di più sfruttare le pause forzate e le chiusure imposte per cercare costantemente delle proposte o delle idee che potessero essere d'aiuto alla sua azienda.

Sebbene quando si sceglie di sviluppare un nuovo progetto o si mette in atto un grosso investimento l'aspetto monetario riveste un ruolo centrale e spesso è il principale motivo per il quale un'azienda opta per abbandonarlo, in quanto può risultare eccessivamente costoso, la vera capacità e la vera forza delle imprese di successo risiede nel saper equilibrare questi due fattori e trovare il modo per attuare nel concreto quanto pianificato.

Guardare infatti al lungo periodo ma con un occhio costante per il presente è la vera chiave per il successo di qualsiasi realtà e Aroma Espresso S.r.l. in questo risulta estremamente abile: come citato in questo periodo di chiusure nuove idee e nuove soluzioni si sono sviluppate ed una di queste è quella di riuscire nel breve tempo ad installare nella sede principale dei pannelli fotovoltaici che permettano di coprire per la sua totalità il fabbisogno richiesto.

Anche questa è una scelta davvero importante, soprattutto, come detto, dal punto di vista finanziario e monetario e probabilmente, in un ipotetico futuro di florida ripresa e di progressiva scomparsa della pandemia, alcuni dei fondi che l'impresa per ora, in un periodo di così grande incertezza, ipotizza di destinare per le emergenze, potrebbe rivelarsi il mezzo principale per poter dare concretezza a questo importante progetto.

Tornando a riprendere la proposta principale di Aroma Espresso S.r.l., ovvero i Funghi di Aroma, va sicuramente considerato che il contesto nel quale la proposta è nata non è stato dei migliori dal punto di vista sia della disponibilità economica degli acquirenti che, in una fase economicamente critica come quella nella quale stiamo vivendo, potrebbero faticare ad acquistare un prodotto di questa tipologia, sia dal punto di vista degli investimenti iniziali per poter effettivamente dare inizio a questo progetto.

Come afferma il titolare stesso questa startup è ancora in fase prettamente iniziale e gli investimenti sono stati ingenti, mentre i risultati effettivi di questa scelta si riusciranno a vedere solamente nel lungo periodo.

Tuttavia, per ora, il successo più grande è stato quello di riuscire effettivamente a dare una forma a quelle che fino a pochi mesi fa erano solamente idee: la coltura vanta infatti già due container, un primo nel quale i fondi di caffè, appositamente racconfitti all'interno di sacchi, vengono inoculati con il micelio e ne segue una prima fase di incubazione ed un secondo spazio nel quale il tutto viene trasferito in un ambiente che sia ottimale per la fruttificazione dei funghi. Per quanto concerne invece le specifiche specie e gamme di funghi che l'azienda produce già vi si ritrovano la sbrisa, fungo dalla tipica forma a cappello che ricorda vagamente l'ostrica, la quale viene impiegata soprattutto per la preparazione dei contorni, lo shiitake, noto per le particolari proprietà curative, e infine il cardoncello, fungo che, grazie alle sue particolari caratteristiche, spesso viene impiegato in molte diete.

Tutto ciò considerato va però analizzato sempre tenendo conto del contesto nel quale l'azienda si trova e le possibili evoluzioni future che la pandemia potrà avere: alla luce di questo diventa estremamente utile analizzare il presente e cercare di prevedere come l'esercizio 2021 potrebbe chiudere per Aroma Espresso S.r.l., con l'obiettivo di capire se anche le nuove proposte, come quella dei Funghi di Aroma, potranno trovare spazio crescente e risorse dalle quali attingere. Ma per comprendere al meglio le tempistiche e le evoluzioni future sia dell'azienda che della nuova start up si rivela necessario partire dall'andamento del primo semestre 2021.

## **5.4 I risultati e le evoluzioni future dell'azienda: le tempistiche della ripresa**

Dopo aver ampiamente trattato il caso studio in esame ed aver presentato quelle che sono le maggiori innovazioni e i cambiamenti sostanziali che sono stati introdotti nell'ultimo periodo, in ottemperanza soprattutto alle ripercussioni che la pandemia sanitaria e la conseguente crisi economica hanno evidenziato, risulta estremamente utile capire come Aroma Espresso S.r.l. si è posta, come ha operato e che risultati ha ottenuto in questi primi sei mesi del 2021.

Andando ad analizzare un bilancio semestrale si può infatti subito notare come, in comparazione con il 2020, molte voci registrino già dati più che incoraggianti e di sostanziale ripresa: come sostiene il titolare stesso, infatti, durante il duro e critico periodo della pandemia, Aroma Espresso S.r.l. non si è mai fermata totalmente e, sebbene le chiusure abbiano causato cali anche alla sua attività, gli investimenti e le costanti innovazioni sono rimaste costanti, se non anche superiori.

Tutte quelle azioni che nel periodo più arduo parevano scelte azzardate ora, analizzando il bilancio della prima metà del 2021, si rivelano scelte più che azzeccate in quanto la grande ripresa, che si può vedere in primis dai numeri, ha permesso all'impresa di riprendersi quasi totalmente e di registrare già interessanti valori.

Per fornire una chiave di lettura approssimativa delle evoluzioni che l'impresa ha avuto in questo periodo ed identificare quello che potrà accadere da qui a fine anno, le voci che risultano maggiormente emblematiche a tal fine sono quelle di seguito riportate.

Partendo dal riprendere le voci analizzate e considerate in precedenza nel confronto con alcuni tra i maggiori competitors del settore, si può notare come il valore della produzione al 30/06/2021 sia inferiore rispetto al totale del valore della produzione dell'intero 2020 di circa 40.000,00 €: ipotizzando dunque una continuazione proporzionale dei ricavi fino a fine anno Aroma Espresso S.r.l. potrebbe arrivare a chiudere con dei profitti pari quasi al doppio rispetto a quelli dell'anno scorso.

Per quanto invece concerne l'aspetto connesso ai costi della produzione, dai dati numerici, quello che viene evidenziato è che nel primo semestre del 2021 questi registrino valori sicuramente superiori rispetto a quelli registrati nel 2020 ma, alla luce dell'imponente aumento del valore della produzione il valore è più che proporzionale ed in linea con i risultati dello scorso esercizio, se non di poco minore, e questo è sicuramente un dato più che positivo.



Alla luce di queste due considerazioni, dunque, il risultato operativo che si può ipotizzare di avere al 31/12/2021, sempre nell'ottica che il secondo semestre sia speculare al primo, sarà più del doppio di quello del 2020: già dall'analisi di questi primi due valori ne emerge che l'esercizio corrente sia già più che positivo e quello che Aroma Espresso S.r.l. si augura è di riuscire a concluderlo con dei dati positivi raddoppiati ed un buon contenimento dei costi.

Procedendo con l'analisi di ulteriori dati che possono aiutare a comprendere come Aroma Espresso S.r.l. stia rispondendo al passato anno di pandemia e come stia operando attualmente uno dei valori maggiormente emblematici è senza dubbio quello delle immobilizzazioni: al 30/06/2021 il loro importo è triplicato rispetto a quello del 31/12/2020 ed ipotizzando una loro crescita proporzionale fino a fine anno, al 31/12/2021 il valore che si potrebbe registrare si aggira circa intorno a più di un milione e mezzo.

Come per il 2020, anche e soprattutto per il 2021 questo ingente e repentino aumento del valore delle immobilizzazioni sia materiali che immateriali può essere effettivamente sostenuto attraverso delle misure di finanziamento studiate ad hoc per permettere all'azienda di riuscire a sostenere al meglio costi di tale portata e al contempo apportare tutta una serie di migliorie all'azienda che le permettano di rimanere sempre al passo con i tempi e con le ultime innovazioni tecnologiche.

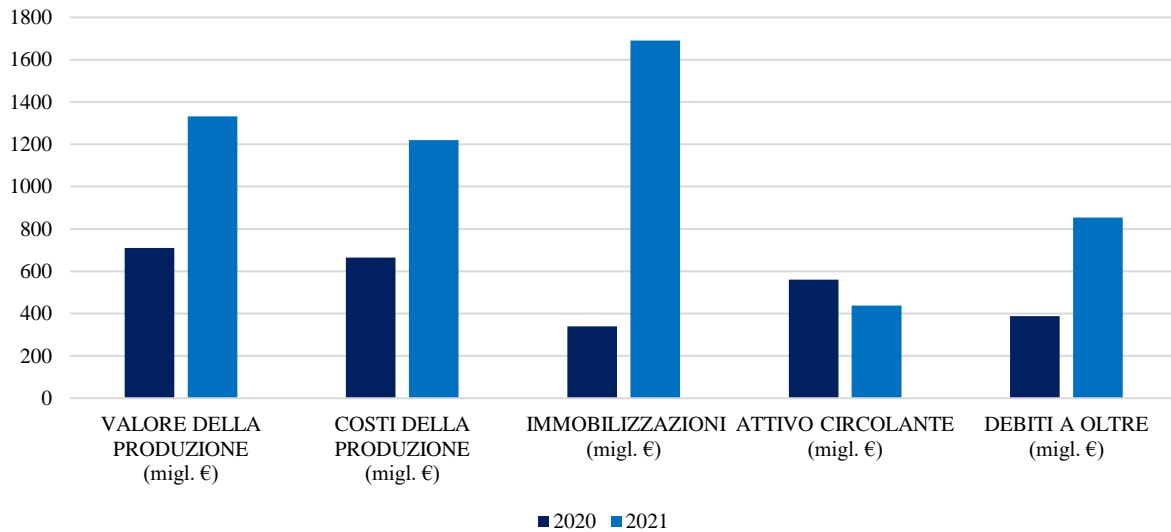
In aggiunta a queste componenti, un'ulteriore voce di bilancio utile all'inquadramento del contesto e funzionale alla comprensione sempre più dettagliata del modo di operare di Aroma Espresso S.r.l. in questo ultimo anno è sicuramente quella dell'attivo circolante.

Il valore infatti delle rimanenze al 30/06/2021 è meno della metà di quello delle rimanenze al 31/12/2020 e questo dato è estremamente incoraggiante in quanto quello che si prospetta è che a fine anno l'azienda possa registrare un valore dell'attivo circolante inferiore di più di 100.000,00 € rispetto a quello al 31/12/2020.

Questo dato, che tra tutti nel 2021 risulta l'unico a poter previsionalmente diminuire rispetto al 2020, è certamente evidenza del fatto che la ripresa di molte attività e la progressiva riduzione della situazione di emergenza sanitaria hanno permesso ad Aroma Espresso S.r.l. di diminuire progressivamente le scorte e le rimanenze di magazzino, riportando il valore in linea con gli standard aziendali prefissati.

Tutto ciò che fino ad ora è stato evidenziato può essere rappresentato con un grafico dall'impatto visivo sicuramente importante che va a racchiudere alcune delle voci maggiormente emblematiche: come sopra descritto infatti la situazione già a metà 2021 si presenta più che positiva e in netto miglioramento rispetto al 2020, con l'auspicio che i valori che si registreranno al 31/12/2021 siano molto vicini a quelli qui sotto riportati.

### Δ 2020 - PREVISIONALE 2021



Alla luce di tutto ciò che è stato evidenziato in questo paragrafo conclusivo, quello che in ultima battuta si può sintetizzare è come Aroma Expresso S.r.l. sia una realtà estremamente innovativa e al passo con i cambiamenti e con le esigenze che i vari contesti e periodi impongono e queste sue caratteristiche sono state alcune di quelle che le hanno permesso e le stanno permettendo di riprendersi così bene e così rapidamente dalla pandemia e dalla crisi economica.

Oltre a queste anche la grande capacità e il grande intuito di chi la guida sono elementi davvero essenziali grazie ai quali la realtà aziendale in oggetto funziona e continua ad espandersi: sicuramente riprendersi a pieno da tutto quello che ha caratterizzato gli ultimi anni sia per Aroma Expresso S.r.l. che per molte altre realtà aziendali non sarà semplice, anche se tuttavia i dati del caso in esame sono estremamente incoraggianti e positivi e degli ottimi risultati si avranno già sicuramente a chiusura di questo esercizio.

L'auspicio per tutte le realtà nel contesto attuale è dunque quello di riuscire sempre più ad avere visioni aziendali come quelle di Aroma Expresso S.r.l., che gli permettano di restare sempre al passo con i tempi, non farsi fermare dalle difficoltà ed investire in progetti che portino solamente a miglioramenti continui e duraturi.

## *Conclusioni*

Concludendo l'analisi e il lavoro fino a qui sviluppati sicuramente quello che ne emerge a chiusura di tutto è che l'emergenza sanitaria e la crisi economica causate dal Covid-19 hanno certamente rivoluzionato i modi di pensare e di agire non solo delle persone, ma soprattutto delle aziende stesse, mettendo in grande difficoltà tutte quelle realtà che per struttura o per componenti stesse hanno fatto fatica ad adattarsi.

A dover essere rivisti, al fine di riuscire a riemergere da questa situazione critica, sono sicuramente molti dei processi obsoleti o soprattutto non più adatti al contesto attuale, con particolare occhio di riguardo per lo sviluppo di soluzioni di risanamento e riposizionamento aziendale costruite ad hoc per le specifiche esigenze e necessità generatesi.

Affrontare tutte le problematiche con piani ben definiti ed organizzati al dettaglio risulta una delle chiavi per potersi avvicinare sempre più alla ripresa e al futuro successo: alcune delle strategie migliori risultano infatti l'impiego di schemi e grafici specifici come il Canvas Model e la matrice di solidità e sostenibilità strategica, funzionali ad individuare dei punti di partenza specifici e chiari, dai quali poi si possa partire per costruire delle solide basi.

La tesi sviluppata è andata poi ad analizzare nello specifico il cosiddetto Corporate Turnaround, evidenziando in primis le varie tecniche e strategie specifiche del ridimensionamento, del riposizionamento, della sostituzione e del rinnovamento aziendali, per proceder poi con la trattazione delle varie fasi caratterizzanti la gestione del processo di riposizionamento aziendale, per poi passare in ultima analisi a trattare anche le criticità connesse nello specifico alla cultura aziendale imposta.

Le maggiori difficoltà emerse ed evidenziate nella tesi sono sicuramente quelle legate alle criticità interne dell'organizzazione aziendale e all'incapacità per molte realtà di riuscire a sviluppare dei processi di ristrutturazione funzionali ed in linea con le nuove esigenze imposte. In un capitolo successivo l'analisi si è poi spostata su due concetti centrali per qualsiasi azienda, il Fit e il Misfit Strategico, con lo scopo di evidenziare in quali specifici casi si parla di crisi e cosa effettivamente si può fare per evitarla: partendo dalle principali problematiche, ovvero quelle imprenditoriali, tecnologiche, organizzative e relazionali, il focus si è spostato su quelli che possono essere i parametri di analisi più adeguati.

Ciò che ne sono emerse sono state differenti prospettive dalle quali osservare sia casistiche di coerenza che di incoerenza strategica, nonché specifici modelli per sviluppare un'analisi e dei piani competenti a 360°.

La tesi è stata poi completata attraverso l'analisi specifica di un caso studio sulla società Aroma Espresso S.r.l., impresa nella quale tutto quello che in precedenza era stato presentato dalla prospettiva teorica è stato calato nella realtà: l'azienda, colpita come molte del suo settore dalla crisi dovuta al Covid-19, è riuscita infatti a capire quali sono stati i punti deboli ed è riuscita soprattutto a comprendere quali fossero i punti maggiormente rilevanti su cui puntare per differenziarsi, riprendersi il più velocemente possibile e creare al contempo delle proposte uniche nel loro genere.

Grazie alla grande e costante capacità del titolare e del team di rimanere sempre aggiornati e al passo con i tempi, insieme a molte altre proposte è stata infatti sviluppata, proprio durante il contesto pandemico, l'idea dei Funghi di Aroma, nati dagli scarti dei fondi del caffè sfruttando il processo dell'upcycling.

Ed è proprio dall'esempio di questa straordinaria realtà che qualsiasi piccola o grande impresa dovrebbe attingere e prendere spunto per dar vita a proposte nuove ed innovative che le allontanino sempre più da tutta l'incertezza e la precarietà che questo ultimo anno ha caratterizzato: adattarsi al contesto, innovare in ogni possibile campo ed essere sempre coraggiosi nelle scelte si rivelano sicuramente gli elementi necessari per puntare al successo.

## ***Bibliografia e Sitografia***

1. *Salvioli Luca. L'economia italiana nell'era covid. 14*  
<https://lab24.ilsole24ore.com/economia-italiana-post-covid/> (2021).
2. *Mirek Dusek. I 5 fattori di cambiamento nell' Europa della ripresa post-pandemia. 3*  
(2021).
3. *Bagnoli Carlo. Business Models Beyond Profit. (2020).*
4. *Bagnoli, C. & Brugnoli, A. Il paradosso dell' impresa : innovazione vs coerenza strategica. (2020).*
5. *wikipedia. Turnaround Management. 4*  
[https://it.wikipedia.org/wiki/Turnaround\\_management](https://it.wikipedia.org/wiki/Turnaround_management) doi:10.1007/978-3-8349-8185-1\_83.
6. *Massimo, P. Crisi aziendale: la prevenzione e il Turnaround. 6 (2016).*
7. *Netinbag.com. Che cos'è il ridimensionamento aziendale?*  
<https://www.netinbag.com/it/business/what-is-corporate-downsizing.html>.
8. *Costa, G., Gianecchini, M. & Gubitta, P. Turnover del CEO e performance d'impresa. in 19 (2008).*
9. *Paolini Antonella. Le strategie di turnaround. 16.*

10. *wikipedia. Change Management. 10* [https://it.wikipedia.org/wiki/Change\\_management](https://it.wikipedia.org/wiki/Change_management).
11. *Maurizio, M. 01\_Libro Vers16. (2021).*
12. *Malara, D. 8 competenze essenziali al change management efficace. 6* <https://blog.insideout-training.it/8-competenze-essenziali-al-change-management-efficace> (2019).
13. *Rossi, A. & Pigarelli, V. Il piano di risanamento: strumento utile per tornare a produrre valore. 3* <https://www.ecnews.it/piano-risanamento-strumento-utile-tornare-produrre-valore/> (2017).
14. *Bommarito, S. Le imprese e le opportunità da cogliere nel post Covid. 2* (2020).
15. *Pagliari, B. Perché le aziende affrontano un Covid Divide. 2* (2021).