



L'impresa italiana di fronte alla crisi COVID-19

Riflessioni per affrontare la crisi, gestire la ripartenza e le strategie post-recupero

A cura di GEA - Consulenti di Direzione

A cura di Gianpaolo Fascina e Stefano Pellandini

Gianpaolo Fascina, senior partner di GEA si occupa di strategia, organizzazione e family business

Stefano Pellandini, senior partner di GEA, si occupa di pianificazione strategica e operativa, piani di rilancio e miglioramento delle performance

La rapida diffusione del coronavirus ha portato a un livello di inquietudine e incertezza senza precedenti. Cittadini, consumatori, governi, mercati e imprese in tutto il mondo si stanno interrogando su quando, come e se torneremo alla normalità così come la conoscevamo: dalle tempistiche di riapertura delle aziende, alle modalità di ripresa delle attività, ai cambiamenti permanenti che questa esperienza ci lascerà.

Per fronteggiare la crisi le aziende devono mettere in campo azioni organizzative e gestionali non solo per presidiare la situazione attuale ma anche per la gestione della ripartenza. L'evoluzione fino ad ora imprevedibile della crisi e l'incertezza relativa ai nuovi scenari che ci aspettano impongono alle nostre organizzazioni una profonda riflessione sulle azioni tattiche e su quelle strategiche da implementare, volte a riprendere un percorso di crescita profittevole e sostenibile nel tempo. Progetti e iniziative a ogni livello, ipotesi di investimento e attività di M&A non sono per ora solo congelate, ma andranno profondamente rivalutate alla luce del nuovo mondo che ci aspetta. È fondamentale utilizzare questo periodo di fermo e i primi mesi dopo la ripartenza per capire bene i possibili nuovi contesti di riferimento. Chi capirà meglio e prima degli altri avrà ragionevolmente più probabilità di superare le difficoltà e anche di cogliere nuove opportunità.

Secondo una ricerca è emerso che ci vogliono 21 giorni, per acquisire nuove abitudini e comportamenti. Più di un mese è già passato dall'inizio della crisi e i cambiamenti sono già in corso. La trasformazione digitale, con *e-commerce*, *home delivery* e *smart-working* a fare da capofila, stanno vivendo una fase di forte accelerazione. La scarsità di risorse ha portato le aziende ancora attive a sviluppare nuovi rapporti tra le imprese. All'interno delle aziende stanno cambiando le dinamiche interfunzionali e i processi decisionali stanno subendo una accelerazione a livelli impensabili solo pochi giorni fa. Questi cambiamenti difficilmente saranno dimenticati nella fase post-crisi.

Una crisi senza precedenti

La veloce diffusione del virus e le prolungate misure di contenimento hanno portato non solo ad una profonda e tragica emergenza sanitaria, ma anche a una crisi che ha coinvolto l'intero sistema economico-sociale a livello globale.

Le recenti proiezioni relative al PIL dell'insieme dei paesi del G-20 vedono un'attesa decrescita di c.a. -2,2% nel 2020 (fonte The Economist, 26 marzo 2020). Si prevede per l'Italia una contrazione del -7%, in Germania del -6,8%, in Francia del -5%, in USA del -2,8%, in Cina +1%.

Impatti profondi sull'intero sistema industriale con intensità diverse

Il lockdown ha avuto un impatto profondo sull'intero sistema industriale, sebbene con intensità e prospettive diverse tra i vari settori. A dir poco drammatica la situazione nel turismo, nella ristorazione, moda e meccanica, mentre in altri comparti emerge un quadro persino positivo, almeno nel breve, come nel settore farmaceutico e parte della filiera alimentare, soprattutto nella distribuzione moderna.

La ripresa avverrà progressivamente, con velocità e dinamiche molto diverse tra i vari settori. Il contesto di riferimento attuale e di medio-lungo termine rimangono estremamente incerti, e ad oggi, non si può escludere che la crisi duri più del previsto, così come che si verifichino successive ondate di propagazione del virus. Il ritorno alla vita che abbiamo conosciuto fino ad ora potrebbe verificarsi solo quando verrà identificato e distribuito un vaccino a tutta la popolazione.

La crisi del 2009 - nata da cause ben diverse - insegna con quale intensità la fluttuazione della domanda ha impattato i vari livelli delle filiere e quanto tempo è stato necessario, circa 1-2 anni, per ristabilizzare i livelli produttivi, purtroppo inferiori a quelli pre-crisi; effetto Forrester prolungato e profondo a somma negativa.

Non facciamoci illusioni, sarà dura.

Affrontare la crisi

Per fare fronte alla crisi le aziende devono mettere in campo azioni organizzative e gestionali rapide ed efficaci.

In primis, azioni di *contingency* per fronteggiare l'attuale momento di crisi e di forte discontinuità nel business. Superata la fase di *contingency* è necessario pensare ad azioni per una gestione efficace della ripartenza ed anticipare l'assetto da adottare per navigare nel contesto del "new normal": come gestire la fase di assestamento della produzione a livelli probabilmente inferiori a quelli pre-crisi. Infine, dopo il recupero e dopo avere superato i precedenti ostacoli, sarà imperativo impostare un portafoglio di azioni strutturate con l'obiettivo di riprendere un percorso di crescita profittevole e sostenibile.

Si riportano di seguito, *vedi tabella 1*, un quadro di riferimento dei temi con i relativi livelli di rilevanza per affrontare la crisi, gestire la ripartenza e assestamento e le strategie post-recupero. Si rinvia all'allegato per un elenco dettagliato di azioni per ognuno dei temi indicati.

1. Gestire la situazione di crisi – Piano di contingency. Guardando innanzitutto al brevissimo termine, è opportuno creare uno specifico comitato di crisi, accorciare al massimo la catena di comando e i meccanismi decisionali, coinvolgere persone di grande esperienza e comprovata capacità operativa (direzione vendite, direzione industriale e direzione supply chain) e identificare partner strategici. Le azioni si devono focalizzare su: difendere la salute dei collaboratori; proteggere il ciclo operativo; mappare rischi immediati area per area e definire piani di mitigazione; verificare la capacità di tenuta finanziaria dell'azienda (stress test); chiedere e dimostrare forte collaborazione e trasparenza ai fornitori e verso il mercato per leggere la domanda ed evitare discontinuità; infine è indispensabile una maniacale attenzione alla tutela della liquidità e del capitale circolante netto.

Insieme alla realizzazione di interventi puntuali e mirati in ogni area funzionale è altrettanto fondamentale identificare l'assetto di sopravvivenza che bisognerà adottare finché durerà la crisi.

Partendo dalla domanda sarà necessario identificare piani operativi di recupero fatturato o di contenimento dei costi. Bisogna essere prudenti e prepararsi in previsione di tempi di ripresa non immediati, ripresa che potrebbe farsi attendere anche qualche mese più dello sperato.

2. Impostare da subito la ripartenza. Dopo aver affrontato l'emergenza occorre pensare alla fase di ripartenza e di assestamento, ipotizzando vari scenari per definire strategie, assetto operativo, portafoglio di investimenti e struttura dei costi in modo da essere flessibili in un contesto caratterizzato da forte instabilità. La ripresa potrebbe anche essere migliore di quanto ipotizzato grazie alla comparsa di nuove opportunità e nuovi modelli di business. La raccomandazione è che questo compito venga svolto da una squadra diversa da quella di gestione della crisi – coinvolgendo ad esempio pianificazione strategica, controllo di gestione, CFO con riporto diretto al CEO-COO.

3. Strategie post-recupero. Infine, dopo il recupero e dopo avere superato i precedenti ostacoli, sarà necessario impostare un portafoglio di azioni strutturate per la gestione delle strategie tese a riconquistare il percorso di una crescita profittevole e sostenibile nel tempo, cercando anche opportunità e spazi di crescita in un contesto avverso e incerto.

Tabella 1 – Quadro di riferimento

	Affrontare la crisi	Gestire la ripartenza e l'assestamento	Strategie post-recupero
1 Presidio, governo e meccanismi decisionali			
● Costituzione comitato Crisi	●	●	○
● Catena di comando cortissima, forte agilità, bilanciamento tra centralizzazione e distribuzione dell'accountability	●	●	○
● Focus sul breve (e medio) termine	●	●	○
● Mappa dei rischi (e delle opportunità), dei possibili impatti, piani di risposta e cockpit di controllo	●	●	○
● Approccio differenziato e segmentante nelle scelte operative, tattiche e strategiche	●	●	○
2 Protezione e abilitazione dei dipendenti e dei collaboratori			
● Attuazione di procedure per la sicurezza dei dipendenti	●	●	○
● Abilitare e gestire nuove modalità di lavoro	●	●	○
3 Protezione del ciclo operativo dell'azienda			
● Fornitori e trasporti in acquisto - Trasparenza e alternative	●	●	○
● Attività industriali e logistiche - Protezione e flessibilità	●	●	○
● Commerciali-Vendite	●	●	○
● Supply Chain e Sales and Operations planning	●	●	○
● Protezione del capitale circolante netto	●	●	○
4 Adattamento delle leve funzionali			
● Approcci fortemente Supply driven	●	●	○
● Revisione delle politiche Marketing-Commerciali	●	●	○
● S&OP - Collaborazione, trasparenza e scambio informazioni	●	●	○
5 Messa in sicurezza finanziaria ed economica			
● Stress test basati su diverse ipotesi e scenari	●	●	○
● Garantire sostenibilità finanziaria	●	●	○
● Garantire equilibrio economico	●	●	○
6 Business planning, business model e strategia			
● Focus sul breve (e medio termine), grande concretezza	●	●	○
● Approccio basato su un set di possibili scenari futuri	●	●	○
● Ripensare l'attuale modello di business - Nuovi paradigmi	●	●	○
● Accelerare la trasformazione digitale	●	●	○
● M&A - Cogliere opportunità	●	●	○

Prime riflessioni sul post-crisi

Il momento di crisi che stiamo attraversando ha fatto emergere alcune riflessioni riguardo ai modelli operativi e industriali futuri.

Ripensare l'attuale modello postindustriale. Occorre rivedere criticamente alcuni paradigmi ormai molto diffusi come *Lean*, *Just-In-Time*, delocalizzazione, *outsourcing*, deverticalizzazione, *global sourcing*, ecc. che hanno permeato le nostre strategie industriali e distributive.

Di fronte a una criticità come il COVID-19, ma più in generale a condizioni di incertezza e rischio, questi paradigmi mostrano tutta la loro vulnerabilità, fino a portare alla paralisi delle filiere produttive. Gli impatti come visto non sono solo immediati e diretti come l'interruzione delle attività produttive e di vendita ma anche indiretti come la perdita permanente di quote di mercato o di risorse e competenze umane.

Il problema va affrontato a tre livelli: mentale (atteggiamento), strategico (scelte deliberate) e fisico (analisi dei rischi).

Nella ricerca della sostenibilità e continuità aziendale, ai precedenti paradigmi ne vanno aggiunti quindi altri, quali la sicurezza - prevenire le criticità - e la resilienza - limitare i danni e reagire alle complicazioni. La resilienza può essere migliorata attraverso la ridondanza (ridisegnando i network, coinvolgendo i fornitori, aumentando le scorte, ecc.) e la flessibilità (adottando *il risk pooling*, *il postponement*, *la pull strategy*, ecc.).

Tutto ciò impone alle aziende di rivedere i propri modelli di business e i propri processi cercando di trovare il giusto equilibrio tra snellezza e resilienza.

Guardare a nuovi modelli di business Le aziende che in questa occasione hanno continuato a lavorare si troveranno in vantaggio rispetto a quelli che si sono fermati completamente. Avranno esplorato nuovi modelli di business e modalità operative.

Si sta accorciando la filiera, sia B2B che B2C. Meno magazzini intermedi, meno movimentazioni, meno scorte. E tutto questo grazie a un nuovo modo di lavorare, di connettersi tra fornitore e cliente. Fino ad oggi era impensabile pensare di rifornire un piccolo negozio senza la presenza fisica di un venditore che prendesse l'ordinazione. Oggi basta una applicazione e lo stesso piccolo negozio riesce ad ordinare direttamente dal fornitore con la stessa metodologia con cui i consumatori ordinano su Amazon. La sostanza è che le imprese si devono attrezzare per il B2B e anche per il B2C. La filiera potrà potenzialmente operare efficacemente con costi minori di oggi.

GEA ha il piacere di condividere riflessioni ed esperienze basate sul lavoro che sta svolgendo in questi momenti di criticità tramite la casella di posta elettronica covid19@gea.it

Allegato - Quadro di riferimento

Riflessioni per affrontare la crisi, gestire la ripartenza, l'assestamento e le strategie post-recupero

Temi e possibili azioni

	Affrontare la crisi	Gestire la ripartenza e l'assestamento	Strategie post-recupero
1 Presidio, governo e meccanismi decisionali			
<ul style="list-style-type: none"> ● Costituzione comitato Crisi <ul style="list-style-type: none"> ● Un numero ristretto di persone che si assumono le responsabilità, definiscono il quadro di riferimento per deleghe distribuite ● Passo corto e veloce - Aumento della frequenza, della velocità decisionale e nella revisione dei piani 			
<ul style="list-style-type: none"> ● Catena di comando cortissima, forte agilità, bilanciamento tra centralizzazione e distribuzione dell'accountability <ul style="list-style-type: none"> ● Priorità, obiettivi e quadro di riferimento guidate dal CEO-Gruppo ristretto ● Catena decisionale centralizzata ove possibile e/o autorità diffusa in network of team (in coerenza con indirizzi centrali) 			
<ul style="list-style-type: none"> ● Focus sul breve (e medio) termine <ul style="list-style-type: none"> ● L'orizzonte di pianificazione si accorcia e passa dalla strategia ad un focus sulla gestione delle operatività ● Costante riformulazione dei piani, velocità nella ridefinizione dei piani guardando avanti e anticipando criticità/opportunità 			
<ul style="list-style-type: none"> ● Mappa dei rischi (e delle opportunità), dei possibili impatti, piani di risposta e cockpit di controllo <ul style="list-style-type: none"> ● Mappatura dei rischi a 360° degli impatti su ricavi, Ebitda, Ccn, liquidità e PFN ● Costruzione di un set di possibili risposte ed azioni, e identificazione dei trigger point per la loro attuazione 			
<ul style="list-style-type: none"> ● Approccio differenziato e segmentante nelle scelte operative, tattiche e strategiche <ul style="list-style-type: none"> ● Adattare l'approccio specificatamente ad ogni divisione, segmento, mercato geografico, e canale distributivo 			
2 Protezione e abilitazione dei dipendenti e dei collaboratori			
<ul style="list-style-type: none"> ● Attuazione di procedure per la sicurezza dei dipendenti <ul style="list-style-type: none"> ● Definire e comunicare procedure per accesso agli uffici/stabilimenti, trasporto, pasti, ecc. ● Messa in piedi di controlli sanitari, sanificazione uffici-stabilimenti, messa a disposizione attrezzature protettive ● Abilitazione ed organizzazione dello smart-working ove possibile ● Revisione dell'organizzazione dei turni di lavoro nei stabilimenti (forte segmentazione delle squadre) e negli uffici 			
<ul style="list-style-type: none"> ● Abilitare e gestire nuove modalità di lavoro <ul style="list-style-type: none"> ● Messa a disposizione dei strumenti IT necessari ● Organizzare meccanismi di coordinamento del lavoro e di comunicazione bi-direzionale 			

		Affrontare la crisi	Gestire la ripartenza e l'assestamento	Strategie post-recupero
3	Protezione del ciclo operativo dell'azienda			
●	Fornitori e trasporti in acquisto - Trasparenza e alternative	●	●	◐
	<ul style="list-style-type: none"> Mappatura della filiera e degli attori coinvolti a tutti i livelli (fornitori di 1°, 2°, 3° livello, ecc.) Massima trasparenza - Continuo dialogo con fornitori, monitoraggio operatività, livello stock, dogane-decreti, ecc. Reperimento capacità aggiuntiva/alternativa/nuovi fornitori - Ridondanza ove possibile, guida efficace versus efficienza Supporto finanziario a fornitori ove necessario 			
●	Attività industriali e logistiche - Protezione e flessibilità	●	◐	○
	<ul style="list-style-type: none"> Ri-organizzazione turni di lavoro secondo un approccio fortemente segmentante (sicurezza e controllo) Flessibilità mix produttivo - Guidato dalla disponibilità componenti, massima produttività Costruire alternative nei trasporti primari e secondari, alternative di routing - Aumento capacità (e costi) 			
●	Commerciali-Vendite	●	◐	○
	<ul style="list-style-type: none"> Massima trasparenza e collaborazione con clienti (effettiva domanda, stock, livello di attività, ecc.) Continuo monitoraggio della domanda reale di breve termine ed allocazione merce 			
●	Supply Chain e Sales and Operations planning	●	◐	○
	<ul style="list-style-type: none"> Passaggio al pilota manuale (dati storici ed algoritmi automatici diventano irrilevanti) Velocità, revisione costante dei programmi 			
●	Protezione del capitale circolante netto	●	●	◐
	<ul style="list-style-type: none"> Forte attenzione alla riduzione del capitale circolante netto in caso di calo dei ricavi Valutare la possibilità di modificare temporaneamente termini di pagamento/incasso - Valutare caso per caso 			
4	Adattamento delle leve funzionali			
●	Approcci fortemente Supply driven	●	◐	○
	<ul style="list-style-type: none"> Offerta prodotto-commerciale guidata dalla supply (più che dal marketing strategico) Ri-bilanciare mix produzione verso massima efficienza/produttività Trade marketing si fa porta voce della supply verso i clienti 			
●	Revisione delle politiche Marketing-Commerciali	●	◐	○
	<ul style="list-style-type: none"> O2O - Off-line to On-line nei Canali di vendita, nella comunicazione/advertising e nel customer service Revisione delle politiche promozionale Gestione del portafoglio clienti, priorità/allocazione con ottica tattica ma anche pensando alla ripartenza/assestamento 			
●	S&OP - Collaborazione, trasparenza e scambio informazioni	●	◐	○
	<ul style="list-style-type: none"> Massima visibilità - informazione tempestiva - del reale livello della domanda e dei stock Monitorare stato di salute, livello di attività/apertura della rete vendita,, distributori e parco clienti 			

	Affrontare la crisi	Gestire la ripartenza e l'assestamento	Strategie post-recupero
5 Messa in sicurezza finanziaria ed economica			
● Stress test basati su diverse ipotesi e scenari	●	◐	○
<ul style="list-style-type: none"> Verifica tenuta ed impatti - Costruzione di scenari e relativi impatti sui flussi di cassa, P&L e PFN Costruzione di trigger point per ogni scenari e relativi piani di azioni Revisione del budget e delle leve operative 			
● Garantire sostenibilità finanziaria	●	●	◐
<ul style="list-style-type: none"> Liberare cassa dalle <i>operations</i> Rivedere tutti i costi discrezionali (e non) e il portafoglio investimenti Accesso a nuovi finanziamenti (debito/equity) 			
● Garantire equilibrio economico	◐	◐	●
<ul style="list-style-type: none"> Ripensare l'assetto strategico-operativo e dei costi pensando al nuovo livello di assestamento - N scenari Profonda revisione del portafoglio investimenti 			
6 Business planning, business model e strategia			
● Totale focus sul breve (e medio termine), grande concretezza	●	◐	◐
● Approccio basato su un set di possibili scenari futuri	◐	◐	◐
● Ripensare l'attuale modello di business - Nuovi paradigmi	◐	◐	●
<ul style="list-style-type: none"> Sicurezza Resilienza Fare tesoro dell'esperienza COVID - Smart working, team ridotti veloci e inter funzionali, catena di comando corta Verticalizzazione, Re-shoring 			
● Accelerare la trasformazione digitale	◐	◐	●
<ul style="list-style-type: none"> Investimenti sull'on-line/E-Commerce Omnichannel Digital marketing AI e Industry 4.0 Logistica Control Tower 			
● M&A - Cogliere opportunità	◐	◐	●
<ul style="list-style-type: none"> Integrazioni a valle per rafforzare segmenti prodotto, brand, presidio dei mercati, ecc. Integrazioni a monte o laterali per aumento capacità produttiva e presidio della filiera Integrazione per rafforzamento ed estensione delle competenza distintive 			