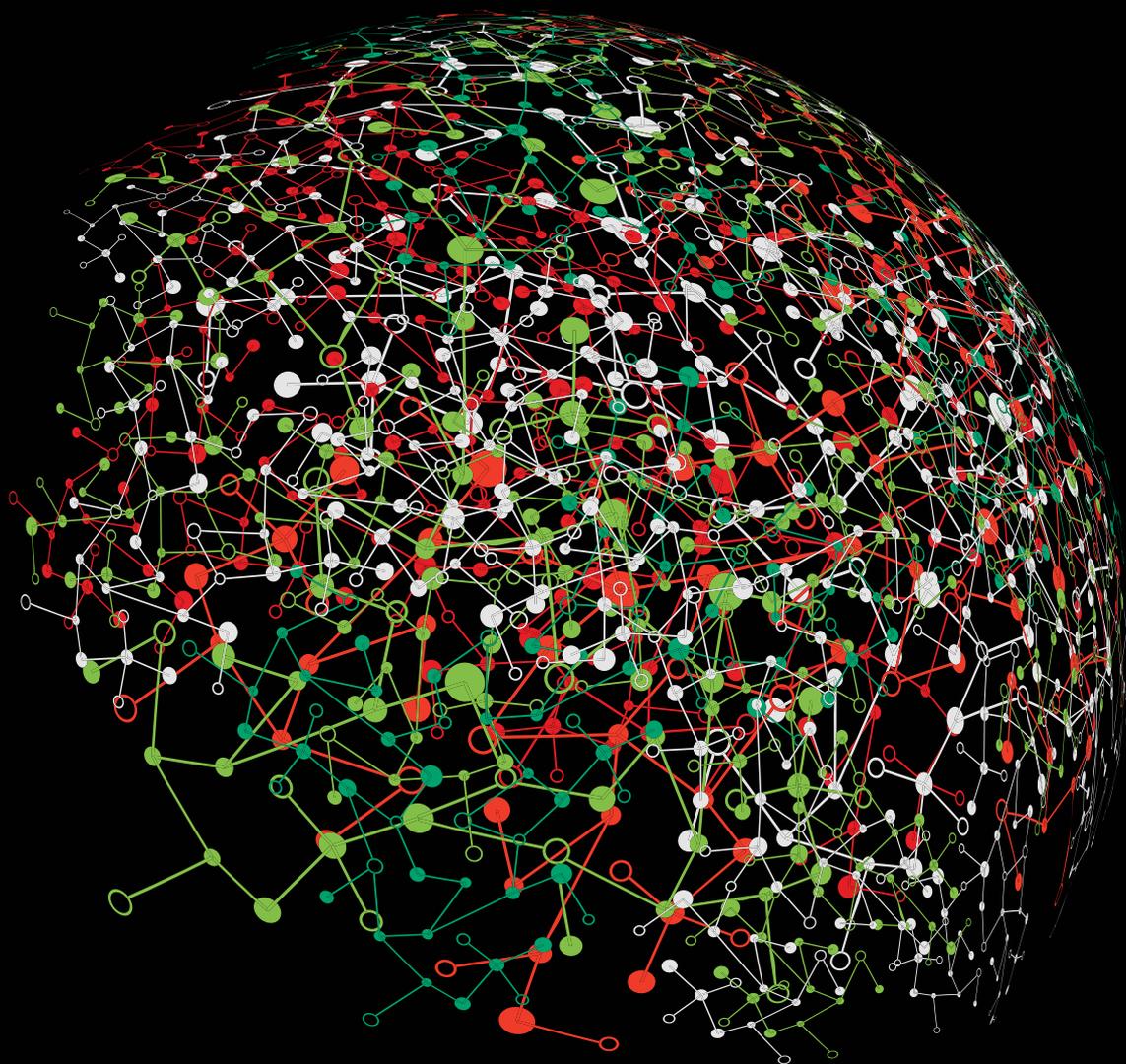


Deloitte.
Private



COVID-19

Il cambio di paradigma
per le aziende Private



**MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS**

since 1845



Il cambio di paradigma

Gli elementi chiave per la Resilienza e la Rinascita

In un periodo di grandi cambiamenti e incertezze, per poter essere propositivi, dobbiamo far leva sulle nostre migliori conoscenze e professionalità, consapevoli del fatto che le fasi di crescita generano contesti trascinanti e le fasi di crisi fanno emergere i più abili interpreti del cambiamento.

Abbiamo realizzato questo documento con un preciso obiettivo: condividere con coloro che si trovano alla guida delle aziende durante questa emergenza globale le competenze e l'esperienza di Deloitte, attraverso spunti che speriamo possano essere utili per una reazione resiliente, rapida ed efficace.

Gli elementi centrali su cui tutti dobbiamo puntare sono la Resilienza e la Rinascita.

La "Resilienza" tramite la consapevolezza degli strumenti di espansione economica (fiscale e monetaria), delle risposte più efficaci e delle competenze specifiche inderogabili per affrontare e superare la crisi. La "Rinascita" costruendo con determinazione il futuro, agendo sulle variabili e sulle opportunità di un contesto che è rapidamente mutato.

La velocità dei cambiamenti in corso deve ispirare rapidità di esecuzione ("speed over elegance") ma, seppure con tempestività, è cruciale che si traguardi una visione articolata di medio termine ("embrace the large view"). Questa crisi non si vince con interventi spot, isolati. La formula è la visione di insieme, che consideri l'azienda per quella che è: un complesso organizzato per l'esercizio duraturo dell'impresa.

Un'azienda è caratterizzata dalle diverse aree funzionali che operano in un loro specifico contesto di riferimento e che possono essere interessate, in misura non omogenea, dall'emergenza sanitaria. La strategia a cui la leadership si deve auspicabilmente ispirare deve considerare questi aspetti di specificità, elaborando piani operativi differenziati, avvalendosi degli strumenti straordinari messi a disposizione e misurandone sistematicamente i riscontri.

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

Pensiamo che, in questo contesto di grandi cambiamenti, mettere a fattore comune gli spunti maturati nell'ambito dello scenario internazionale dove Deloitte opera e nel quale assistiamo a reazioni, strategie e soluzioni diverse in ogni Paese e ogni Industry, possa essere utile a contribuire alla Rinascita delle aziende italiane e delle comunità in cui sono inserite.

Deloitte al fianco delle aziende Private!

Ernesto Lanzillo
Deloitte Private Leader



Eugenio Puddu
Sector Leader Consumer Products



Contenuti

La leadership nei momenti di crisi	5
Le dieci azioni prioritarie in contesti di emergenza	7
Le aree fondamentali da tenere sotto controllo	11
Command Center	11
Talent & Strategy	15
Business Continuity & Financing	18
Supply Chain	21
Customer Engagement	24
Digital Capabilities	26
Conclusioni	29
Contatti	33

Deloitte Private

In virtù dell'esperienza maturata nei contesti più diversi, Deloitte sviluppa progetti di collaborazione che si fondano sulle reali esigenze espresse dai clienti, creando per loro soluzioni "su misura" in base alle loro dimensioni e alla loro storia.

Partendo dall'ascolto dei bisogni, Deloitte si affianca all'imprenditore con l'aspirazione di posizionarsi come Trusted Business Advisor. In tale contesto, è in grado di fornire soluzioni multidisciplinari su misura per il segmento Private: Le Imprese Familiari e gli imprenditori, I Family Office e gli investitori privati, Le Piccole e Medie Imprese quotate e non quotate, I Private Equity, nel loro approccio alle Piccole e Medie Imprese, Le Micro-imprese.

La leadership nei momenti di crisi

La diffusione su scala globale del COVID-19 rappresenta la più grande emergenza sanitaria dal dopoguerra. Oltre al pesante bilancio di vite umane e all'impatto sulla quotidianità, la pandemia porta con sé un danno economico di vasta portata, di cui si iniziano a percepire le prime conseguenze.

Di fronte alle sfide e ai rischi che si delineano all'orizzonte, i leader aziendali sono giustamente preoccupati delle ricadute sui propri dipendenti e sul proprio business nell'immediato così come per gli impatti nel prossimo futuro. Per reagire alla crisi e prepararsi alla ripresa, si può attingere all'esperienza e alle best practice che le crisi affrontate nel passato ci hanno insegnato, adeguando tali soluzioni al nuovo contesto. Abbiamo quindi raccolto spunti dai leader di Deloitte presenti nelle aree più colpite in tutto il mondo e derivanti dall'osservazione del comportamento dei loro Clienti e del loro ecosistema, per offrire suggerimenti pratici al servizio dei leader italiani e dei loro team nella risposta all'emergenza.

I leader resilienti hanno familiarità con la gestione delle crisi, perché sono abituati a superare difficoltà e imprevisti; la loro resilienza sta nell'adattare alla nuova emergenza, l'esperienza acquisita dall'aver superato avversità passate. Pur sapendo che le aziende si trovano in situazioni differenti a seconda della diffusione temporale del virus e che gli impatti variano sia per area geografica sia per settore, si possono identificare cinque qualità fondamentali che caratterizzano un leader resiliente in grado di guidare la propria impresa attraverso l'emergenza del COVID- 19.

Respond, ovvero il lasso di tempo in cui le aziende affrontano le sfide quotidiane e gestiscono la normale operatività durante l'emergenza; **Recover**, durante la quale si identificano i cambiamenti nelle dinamiche operative e, facendo leva sulle best practice, si diventa ancora più forti; **Thrive**, il momento in cui l'azienda si

prepara ad affrontare la nuova normalità, il "new normal", capitalizzando l'esperienza acquisita nelle due fasi precedenti.

In questo contesto, i leader aziendali hanno la responsabilità di considerare le tre fasi contemporaneamente, pianificando e allocando le risorse di conseguenza.

1. Design from the heart ... and the head

Nei momenti di emergenza può essere più difficile trasmettere le soft skill di una persona. I leader resilienti sono sinceri, empatici con i dipendenti tanto quanto con i clienti. Al contempo, è necessario che mantengano un approccio razionale e fattivo, che tuteli la performance della propria azienda dai contraccolpi della crisi.

2. Put the mission first

I leader resilienti sono capaci di mettere in sicurezza la propria azienda nei momenti più delicati, cercando nuove opportunità per supportare la propria organizzazione nelle sfide che si presentano.

3. Aim for speed over elegance

Comprendendo l'importanza della tempestività, i leader resilienti compiono scelte importanti con coraggio, pur dovendosi basare su informazioni parziali e scenari in continua evoluzione.

4. Own the narrative

Fin dall'inizio, i leader resilienti sono in grado di impostare una comunicazione trasparente e onesta, evitando di nascondere i punti critici. Mentre condividono in modo trasparente la situazione attuale, sono in grado di raccontare ciò che attende la propria azienda ispirando gli altri a perseverare.

5. Embrace the long view

I leader resilienti rimangono concentrati sui cambiamenti all'orizzonte; sanno anticipare i nuovi modelli di business e diffondere le innovazioni che daranno forma al futuro.



Le dieci azioni prioritarie in contesti di emergenza

Nella fase di riposta, i comportamenti di successo osservati da Deloitte durante le precedenti crisi e, con riferimento al COVID-19 in Cina, possono essere di seguito riepilogati:

1. Istituire un team dedicato a fronteggiare l'emergenza

La prima azione per fare fronte a un'emergenza è la creazione di un team dedicato alla gestione della crisi (Crisis Committee), con potere di assumere decisioni rapide e concrete seguendo uno specifico protocollo.

Per comporre il Crisis Committee, si devono considerare i punti di forza dei propri collaboratori e, ove necessario, coinvolgere professionisti esterni, tra cui, nel caso di specie, ricoprono un ruolo importante il medico del lavoro così come le Pubbliche amministrazioni competenti. Solitamente il Crisis Committee è stato sviluppato, testato e reso operativo prima dell'avvento di una crisi; nel momento di necessità, viene attivato tramite un crisis management leader e un team di supporto dedicato.

2. Valutare i rischi e definire meccanismi di risposta

Le aziende strutturate dispongono di piani di emergenza che, qualora necessario, sono in grado di implementare in tempi ridotti. Quando ciò non è possibile, si deve condurre una rapida valutazione dei rischi di impatto sulla operatività aziendale; tale valutazione deve includere i diversi aspetti delle operation, tra cui la sicurezza del personale, la gestione dei contratti di lavoro, la gestione dei processi, la supply chain, la comunicazione con i clienti, la gestione della liquidità, ma anche la sicurezza delle piattaforme tecnologiche e informatiche. È necessario monitorare l'impatto sull'organizzazione e definire possibili scenari futuri, per quanto estremamente mutevoli all'evolversi della crisi, al fine di poter garantire adeguato supporto alle decisioni del Crisis Committee e/o la revisione (disegno) dei piani di contingenza, coerentemente alle necessità di questa crisi e alle effettive capacità dell'azienda.

3. Definire un piano di comunicazione

In caso di situazioni di emergenza, è necessario gestire il rapporto con dipendenti, fornitori e clienti predisponendo canali di comunicazione dedicati, che mirino a evitare la diffusione di notizie non ufficiali che potrebbero rivelarsi dannose per la gestione della crisi stessa e per la percezione all'esterno della risposta aziendale. Parallelamente, sarebbe utile attivare dei flussi di comunicazione in grado di raccogliere informazioni e condividerle con le istruzioni, atte alla prevenzione e gestione della crisi.

Nell'attuale crisi, è importante mantenere il contatto con le Pubbliche Amministrazioni competenti; avere un quadro aggiornato e certo della situazione è fondamentale anche per intercettare supporti e agevolazioni messe a disposizione delle imprese colpite dall'emergenza tramite decreti ministeriali e regionali.

La gestione della risposta alla crisi avrà un forte impatto sulla nuova normalità

4. Salvaguardare la salute dei dipendenti

Durante emergenze sanitarie come quella attualmente in corso, le aziende dovrebbero disporre con massima priorità meccanismi che consentano di proseguire le attività con modalità di lavoro agile. Ciò trova conferma in un recente studio di Deloitte che analizza le risposte delle aziende alle epidemie: l'82% dei rispondenti ritiene che gli accordi di lavoro flessibile siano strumenti determinanti nella gestione dei dipendenti.

Oltre all'adeguamento delle pratiche lavorative, particolare attenzione dovrebbe essere posta verso la prevenzione e il mantenimento delle condizioni di benessere della forza lavoro. In particolare, le imprese dovrebbero:

- a) Istituire un sistema di monitoraggio della salute del personale, mantenendo riservate le informazioni relative allo stato di salute dei dipendenti.
- b) Garantire la sicurezza degli ambienti di lavoro sanificando rigorosamente gli spazi, in conformità con i requisiti di gestione dell'igiene previsti dalle autorità sanitarie pubbliche nazionali e regionali in vigore.
- c) Rafforzare l'educazione alla sicurezza, stabilendo le linee guida per l'autoprotezione dei dipendenti e aumentando la consapevolezza sulla prevenzione dei rischi.

Secondo un sondaggio di Deloitte sulle risposte alle epidemie, l'82% delle aziende ritiene che gli "accordi di lavoro flessibile" siano strumenti determinanti nella gestione dei dipendenti.

5. Governare i rischi legati alla supply chain

Le aziende dovrebbero considerare eventuali rischi legati al ciclo di gestione delle scorte, derivanti da possibili blocchi all'interno delle catene di approvvigionamento e distribuzione.

Per le realtà il cui ciclo di produzione è generalmente lungo, è opportuno organizzare i processi al fine di essere pronti a eventuali rimbalzi nella domanda di beni, che possono realizzarsi con l'attenuarsi dell'epidemia.

Per garantire la resilienza della propria filiera, particolare attenzione deve essere posta alle necessità contingenti non previste nei piani di continuità, che consentano di mantenere le attività produttive anche in condizioni di disruption. Tali decisioni devono essere centralizzate e supportate da adeguati strumenti di scenario planning.

6. Mantenere sistematiche relazioni con i clienti e monitorare l'evoluzione del mercato

Dopo l'esplosione di un'epidemia, è fondamentale che le aziende si confrontino sistematicamente con i clienti. Un canale di comunicazione costante consente di comprendere per tempo le evoluzioni del mercato, l'orientamento nei consumi e, in generale, i mutamenti nella domanda di beni e servizi. Inoltre, permette di mantenere una continua condivisione con i clienti dello stato di emergenza.

A ciò si aggiunge una necessaria revisione dei contratti, identificando quelli che potrebbero essere impattati dall'emergenza. È importante che le aziende, condividendo con le proprie controparti la reciproca condizione di difficoltà contingente, comunichino tempestivamente ai partner le modalità per mitigare eventuali perdite e, parallelamente, valutino la possibilità di aggiornare i contratti in essere, conservando evidenze delle impreviste condizioni e dell'oggettiva difficoltà a tener fede all'impegno originariamente sottoscritto.

7. Agire con responsabilità sociale, gestire gli stakeholder e seguire strategie di sviluppo sostenibile

Sebbene sia necessario attenersi scrupolosamente alle indicazioni delle autorità e delle istituzioni preposte alla gestione dell'emergenza, darne pronta comunicazione internamente ed esternamente supporta l'immagine dell'azienda nei confronti dell'ecosistema. Per questo, dopo un'approfondita valutazione del possibile impatto della crisi, è importante che le aziende adeguino i propri piani di comunicazione, condividendo il proprio punto di vista e le misure adottate per contrastare l'emergenza.

8. Intensificare il monitoraggio degli attacchi cyber e garantire la sicurezza dei dati critici aziendali, dei dati anagrafici dei dipendenti, rispettando la privacy compliance

Le aziende devono definire di monitoraggio delle minacce derivanti da attacchi cyber, valutando l'implementazione di azioni straordinarie specifiche, per garantire la sicurezza dei propri dati, inclusi quelli di fornitori, partner e clienti. Considerando le nuove modalità di lavoro remoto, è necessario fornire adeguato supporto all'educazione alla sicurezza, stabilire le linee guida per l'autoprotezione dei dipendenti e aumentare la consapevolezza della prevenzione dei cyber risk.

Ad esempio, per la gestione del personale in remote working, è necessario stabilire un supporto qualificato che operi 24 ore su 24 e 7 giorni su 7 per garantire il monitoraggio della sicurezza delle piattaforme, aumentare la consapevolezza ed erogare training specifici a dipendenti, così come a fornitori e clienti. Inoltre, è necessario modificare la capacità di risposta agli incidenti informatici, ridefinendo i propri controlli operativi.

9. Prevedere l'adeguamento delle proiezioni dei flussi di cassa e analizzare situazioni di rischio nei mercati internazionali

In condizioni di emergenza, le imprese dovrebbero rivedere attentamente la previsione dei flussi di cassa. Infatti, la pianificazione della liquidità è fondamentale per garantire il proseguimento dell'operatività in condizioni di sostanziale equilibrio. Inoltre, è necessario prestare la doverosa attenzione ai flussi import-export a fronte di improvvisi cambiamenti nelle condizioni dei mercati di provenienza o destinazione. Le aziende dovrebbero quindi predisporre risposte adeguate a scenari di emergenza che coinvolgano i mercati esteri in cui si opera.

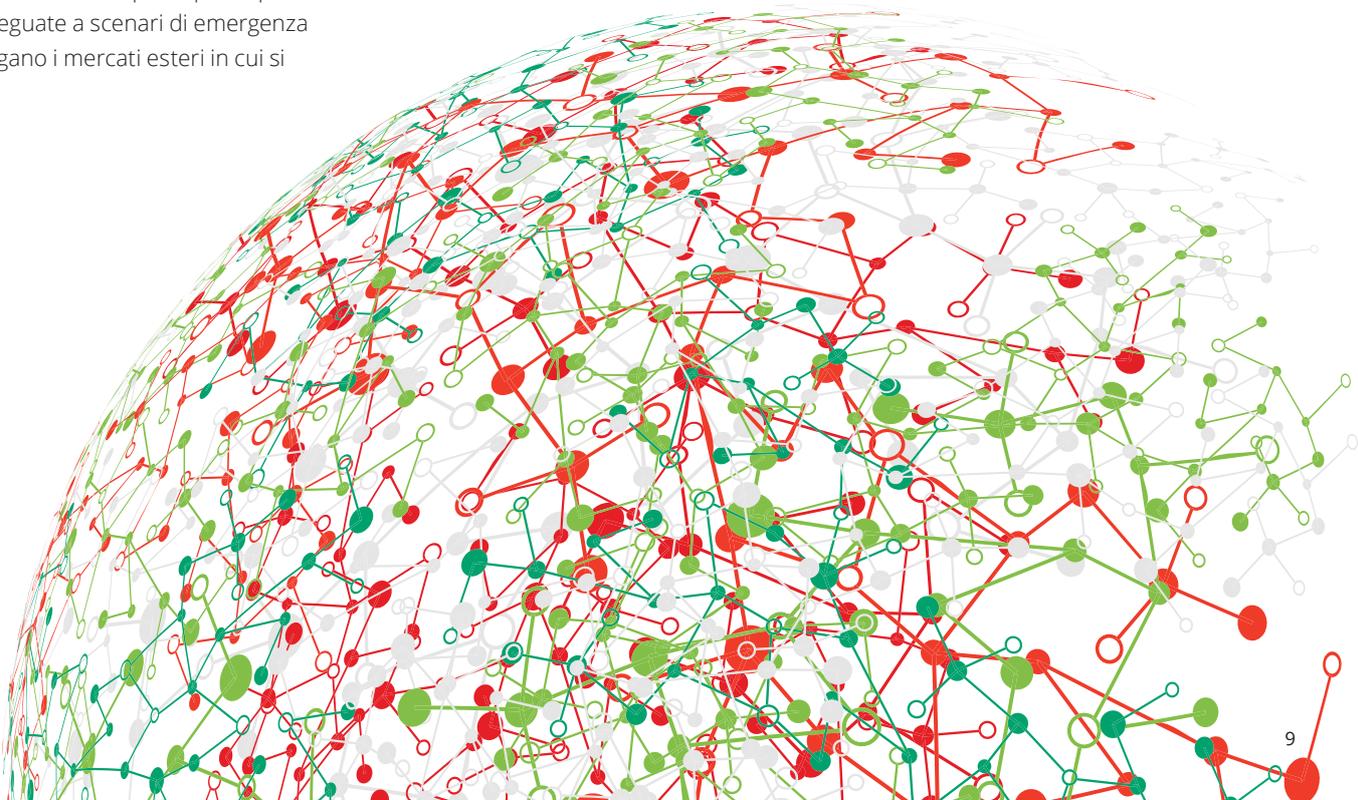
10. Adeguare i meccanismi di gestione dei rischi aziendali

Il modello di gestione dei rischi aziendali dovrebbe considerare le situazioni di emergenza che stiamo vivendo, nella prospettiva concreta di "quando" capiteranno, non fermandosi al "se" dovessero capitare. È necessario avere un approccio responsabile, che spinge a monitorare in modo continuativo i rischi emergenti, rivedere per tempo le modalità politiche per la gestione dei rischi e l'implementazione di interventi di crisis management e business continuity adeguati così da mitigarne gli effetti. Il rafforzamento del sistema di gestione dei rischi emergenti è parte integrante di una corretta gestione delle crisi. Secondo quanto affermato in uno studio Deloitte, il 76% delle aziende ritiene di poter rispondere in modo efficace in caso di gravi emergenze; tuttavia, solo il 49% ha sviluppato protocolli pertinenti e condotto test basati su scenari di emergenza. Inoltre, solo il 32% delle aziende ha condotto importanti esercizi di simulazione o formazione in previsione di una crisi.

Le dieci azioni sopra riportate rappresentano delle linee guida riconducibili a sei aree di riferimento, quali:

- Command Center
- Talent & Strategy
- Business Continuity & Financing
- Supply Chain
- Customer Engagement
- Digital Capabilities

Ciascuna di queste aree deve essere trattata tenendo in considerazione gli spunti forniti dalle altre. Ogni ambito dovrà essere monitorato dai leader delle aziende durante il periodo di sospensione delle attività tanto quanto durante la ripresa, poiché la gestione delle risposte avrà un forte impatto sulla nuova normalità.





Le aree fondamentali da tenere sotto controllo

Reinventare un nuovo futuro per il lavoro

Nei momenti di crisi, i leader resilienti si distinguono prima per i loro principi e poi per azioni che intraprendono. Con chiarezza e determinazione, metteranno al primo posto delle loro priorità la risposta alle minacce nell'immediato; determineranno la situazione agendo con decisione, privilegiando la velocità all'eleganza. Al contempo, plasmeranno il tipo di leadership e la visione necessaria sulla base di ciò che il momento richiede, raccontando con parole semplici il percorso intrapreso, e abbracciando una visione di lungo periodo. Anche nei momenti di maggior disordine, i leader resilienti non perdono mai di vista le opportunità all'orizzonte.

Nelle prossime pagine, saranno approfonditi suggerimenti utili per affrontare la crisi legata alla diffusione del COVID-19 nelle seguenti sei aree da tenere sotto controllo:

- I. Command Center
- II. Talent & Strategy
- III. Business Continuity & Financing
- IV. Supply Chain
- V. Customer Engagement
- VI. Digital Capabilities

I. COMMAND CENTER

Elementi fondamentali del crisis management

Gestire una situazione complessa e in rapida evoluzione come l'emergenza legata alla diffusione del COVID-19 è estremamente impegnativo. La governance, i processi e le strutture esecutive ordinarie non sono adeguate ai modi e ai tempi di reazione richiesti per gestire la crisi allo stato attuale.

La capacità dei leader di rispondere in modo efficace è frutto dell'applicazione di tecniche e processi strutturati, così come della creazione di un team di lavoro abituato a prendere decisioni partendo da informazioni incomplete e mutevoli. Tali elementi sono alla base della creazione di un'organizzazione resiliente, in grado di far fronte a eventi imprevisi e di identificare le opportunità che si presentano per far riemergere dalla crisi le proprie organizzazioni.

L'impatto che un evento impreveduto e dirompente come la diffusione del COVID-19 può avere sul business è suddivisibile in quattro fasi, ovvero:

- **Prepare:** il periodo durante il quale un'azienda sviluppa e testa le proprie capability di crisis management in condizioni di normalità.
- **Respond:** il momento in cui un'organizzazione è chiamata a rispondere e a gestire prontamente un evento critico che ne mette a repentaglio la sopravvivenza.
- **Recover:** il lasso di tempo in cui un'impresa deve fronteggiare gli impatti a lungo termine della crisi, prendendo consapevolezza delle lessons learned, al fine uscire più forte di prima dalla crisi.
- **Thrive:** la fase finale della crisi nella quale l'azienda si prepara per la nuova normalità, capitalizzando le conoscenze acquisite nelle fasi precedenti: il cosiddetto "new normal".

All'interno di questo quadro operativo, una gestione efficace delle crisi richiede una serie di elementi fondamentali:

Un'organizzazione specifica di gestione delle crisi

Un gruppo predefinito di persone incaricato di fornire l'indirizzo strategico e di assumere le decisioni chiave, nonché di pianificare, coordinare, gestire e implementare la risposta dell'azienda durante la crisi. Tipicamente, a livello più alto della struttura risiedono i leader delle aziende (Crisis Committee) supportati da un Command Center formato da diversi componenti del management aziendale, che, ove possibile, è guidato da un Crisis Manager dedicato.

Crisis management plan

Un insieme strutturato e predefinito di linee guida e procedure sviluppate con l'obiettivo di rispondere efficacemente agli eventi di crisi e avviare le successive fasi di Recover e ritorno alla normalità.

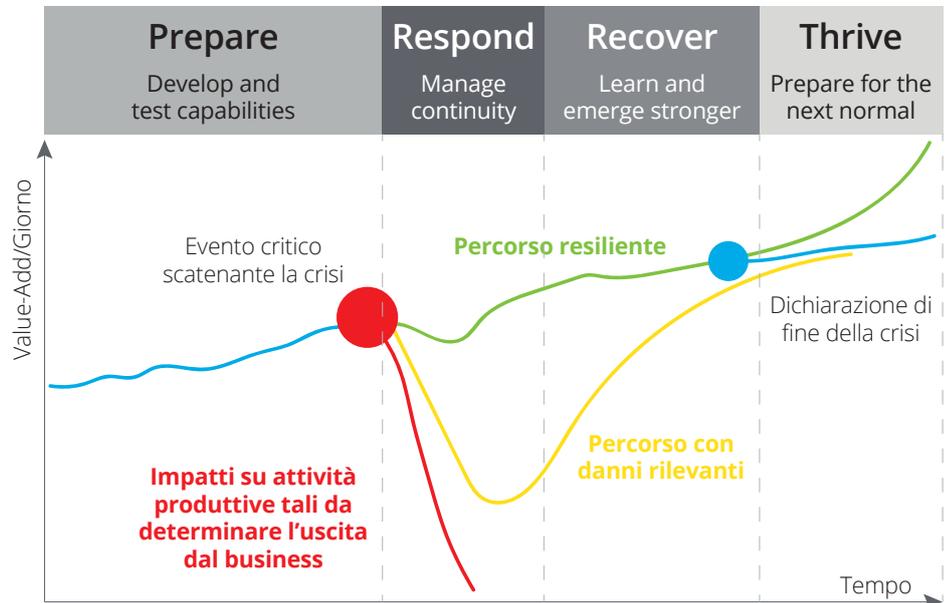
Ongoing crisis monitoring, situational awareness e decision making efficace

Processo attraverso il quale l'azienda raccoglie ed elabora in modo continuativo le informazioni in merito agli eventi. Su tali informazioni saranno prodotte le analisi che supportano le decisioni del Crisis Committee durante tutte le fasi della crisi. Avere accesso a informazioni tempestive, oggettive e pre-analizzate consente alla leadership aziendale di potersi concentrare sulle decisioni di risposta ma anche di cogliere le opportunità che si presentano nella fase di Recover.

Catena di comando e controllo resistente

Costituisce una struttura formale all'interno dell'organizzazione preposta alla gestione della crisi che definisce le regole chiave e i confini di responsabilità

Tipiche fasi di una gestione di crisi e possibili impatti di business



inerenti l'assunzione delle decisioni e della comunicazione. La reportistica bottom-up e il flusso delle decisioni top-down deve passare attraverso una catena di comando formalizzata e certa, governata da poche figure chiave con un'infrastruttura ICT dedicata e con disponibilità costante.

Crisis communication

Comprende l'insieme delle azioni intraprese dall'organizzazione per comunicare internamente ed esternamente durante una crisi e nella fase di ripristino. Tali azioni sono specifiche e, per essere implementate e gestite correttamente, richiedono competenze diverse rispetto a quelle dell'ordinaria comunicazione aziendale. La crisis communication è parte integrante delle competenze chiave della gestione di una crisi. La percezione che gli stakeholder si formano in questi momenti, infatti, può vanificare anni di investimenti di comunicazione, impattando negativamente la reputazione aziendale.

Gestione e sicurezza dei dati e delle informazioni

Anche in un contesto di emergenza, l'integrità e la disponibilità delle informazioni devono essere garantite. Al contempo, le aziende devono essere certe di proteggere le proprie informazioni critiche e i dati inerenti ai propri dipendenti, intensificando le misure di protezione e mantenendo pieno rispetto delle migliori pratiche di privacy.

Private — Public Coordination

In tempi di crisi, il coordinamento tra aziende ed enti pubblici preposti deve essere attivo. Nel caso specifico della pandemia COVID-19, le aziende devono essere a conoscenza delle tipologie e delle modalità di accesso ai contributi messi a disposizione per la crisi tramite decreti ministeriali e regionali. Ciò consente un fattivo supporto per la risposta alla crisi e per prepararsi alla fase di Recover, limitando il più possibile gli effetti negativi.

Command Center: il fulcro operativo della gestione delle crisi

La creazione e l'attivazione di un Command Center strutturato e ben organizzato è il primo passo che qualsiasi organizzazione dovrebbe intraprendere per poter rispondere efficacemente alle crisi.

Il modello illustrato di seguito indica le capability fondamentali da assicurare durante la fase di Respond, in relazione al flusso di input / output che il Command Center è chiamato a gestire.

Il Command Center è il trait d'union tra diversi attori interni ed esterni all'azienda: da un lato, garantisce il corretto coordinamento della catena di comando e controllo, facilitando la reportistica bottom-up e il flusso delle decisioni top-down; dall'altro, gioca un ruolo fondamentale nella raccolta e l'analisi delle informazioni da fonti esterne, nonché nella corretta gestione e implementazione della Crisis Communication. Ricopre un ruolo cruciale nel coordinamento generale delle azioni di crisi, di cui è responsabile, così come nella gestione e nella sicurezza di tutte le informazioni raccolte e comunicate ai diversi stakeholder interni ed esterni.

Le principali capability che un Command Center deve poter fornire durante la fase di Respond sono le seguenti:

- Crisis Monitoring & Situational Awareness
- Scenario Based Forecasting
- Crisis Communication
- PMO and Command & Control

Di seguito sono dettagliati gli elementi chiave per ciascuna capability.

Crisis Monitoring & Situational Awareness

L'incertezza, che caratterizza le crisi come quella legata alla diffusione del Covid-19, è particolarmente sentita nella fase di Respond. Per questo, avere una visione condivisa di ciò che accade e delle implicazioni per l'azienda è indispensabile. Tuttavia, raggiungere uno stato di "Situational Awareness" non è semplice, vista la continua evoluzione del contesto, degli scenari e degli impatti.

Di seguito riportiamo gli elementi chiave per avvicinarsi a questo stato:

1. Identificare e certificare le fonti di Intelligence

Identificare e certificare le fonti esterne rilevanti per la raccolta di tutte le informazioni necessarie ai fini della

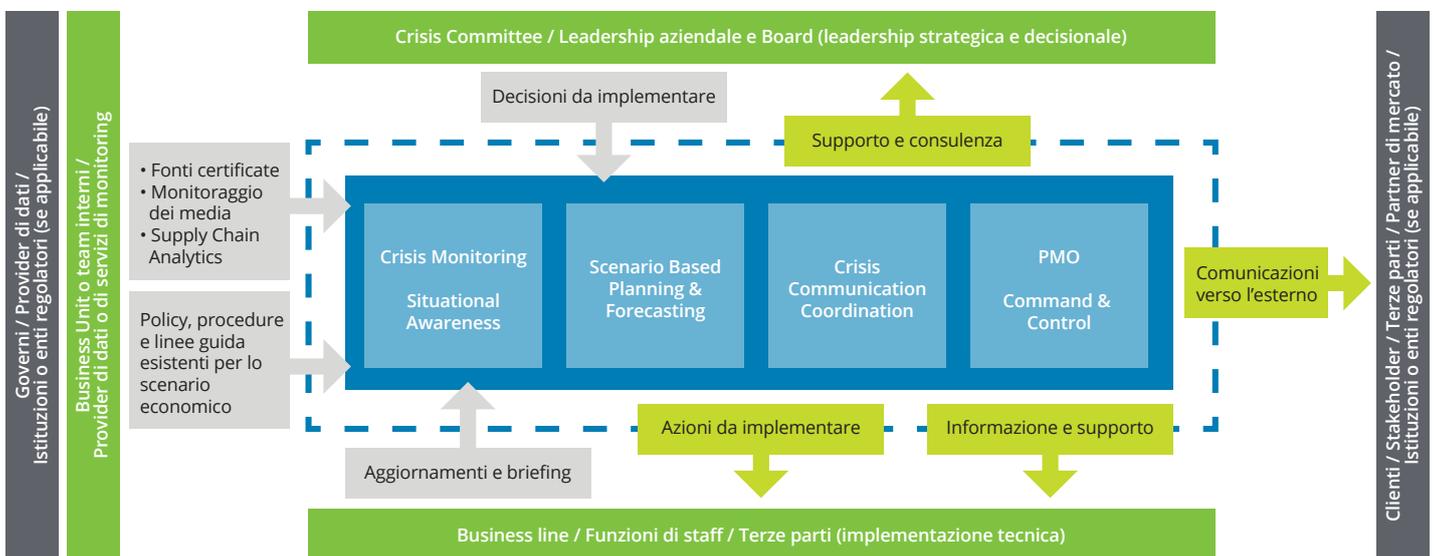
gestione della crisi COVID-19; ove possibile, assicurarsi che tali fonti siano raccolte con l'ausilio di strumenti che garantiscano rapidità, efficacia e correlazione dei dati.

2. Assicurare il monitoraggio delle fonti e stabilire una "Common Operating Picture"

Assicurare la raccolta e l'elaborazione dei dati provenienti dalle fonti esterne più rilevanti, così come il monitoraggio degli impatti interni della crisi, focalizzando l'attenzione su quelli più significativi per gli obiettivi strategici e operativi dell'azienda. Tali attività sono funzionali a stabilire un'unica e consistente vista sulle informazioni disponibili che permetta ai Leader di avere un quadro della situazione quanto più completo possibile per prendere decisioni informate.

Scenario Based Forecasting

Con l'aumentare dell'incertezza e con la crescita degli impatti sulle singole realtà, occorre valutare la resilienza della propria impresa e indirizzare le azioni necessarie per cogliere potenziali opportunità. Orientare le finanze e gli investimenti dell'organizzazione in un simile momento non è un compito da poco. Con le previsioni basate su scenari, ovvero lo scenario-based forecasting, è possibile valutare le alternative.



Legenda

- Attori esterni
- Attori interni
- Capability
- Input
- Output

Gli elementi fondanti dello scenario-based forecasting nella fase di Respond sono descritti di seguito:

1. Formare un team di persone chiave all'interno dell'azienda per eseguire sessioni di scenario-based forecasting

Identificare le persone appartenenti alle principali funzioni aziendali rilevanti (tra cui marketing, vendite, finanza, operation & supply chain, risorse umane, IT, ecc.) e formare un gruppo di lavoro. Tale team sarà responsabile dello sviluppo dello scenario e dei processi di revisione delle previsioni durante la preparazione. Nel disegno dello scenario è fondamentale tenere conto dei dati raccolti sia internamente che esternamente nell'ambito delle attività di situational awareness e di costante monitoraggio degli impatti della crisi sui propri dipendenti, asset, clienti e fornitori.

2. Disegnare ed eseguire frequentemente sessioni di scenario-based forecasting

Definire gli scenari futuri ritenuti maggiormente plausibili, partendo dai dati ricevuti dai governi, dalle fonti istituzionali e dalle altre fonti di intelligence per elaborare previsioni a breve, medio e lungo termine, tenendo in considerazione le peculiarità di ciascun scenario e gli impatti sull'azienda. Inoltre, è necessario trasformare tali previsioni in piani di azioni a breve, medio e lungo termine da mettere in campo per ridurre gli impatti dello specifico scenario e definire dei Key Risk Indicator (KRI) utili per il monitoraggio. Se opportuno, tale esercizio può essere ripetuto a cadenza giornaliera o settimanale.

Crisis Communication

La crisis communication raccoglie le azioni che un'organizzazione intraprende per comunicare internamente ed esternamente in tempo di emergenza. Un'efficace comunicazione di crisi pone l'azienda come fonte autorevole di informazioni, rassicura le parti coinvolte e dimostra il controllo della situazione.

Riportiamo di seguito gli elementi principali per una corretta implementazione nella prima fase dell'emergenza:

1. Comunicare con i dipendenti, i clienti e i partner con frequenza e tempestività

I dipendenti sono giustamente preoccupati per gli sviluppi della crisi e si aspetteranno che l'azienda fornisca informazioni accurate e tempestive. È possibile far emergere la consapevolezza della situazione nelle normali comunicazioni interne aziendali, condividendo informazioni dalle autorità ma anche educando coloro che si recano a lavoro e chi lavora da remoto sulle misure da adottare per la sicurezza sul luogo di lavoro. Altrettanto importante sarà mantenere il corretto ingaggio con clienti, fornitori e partner.

2. Sviluppare una strategia di Stakeholder Engagement

La pandemia può porre l'azienda sotto i riflettori dei principali stakeholder. Per questo, il modo in cui l'organizzazione comunica quanto sta facendo per rispondere alla crisi è fondamentale. Comunicazioni imprecise, inconsistenti o elaborate tardivamente possono creare ulteriori incertezze e minare la fiducia.

PMO and Command & Control

Il comando e controllo è una capability che supporta il Crisis Committee nel rispondere adeguatamente a una situazione di crisi che evolve rapidamente. Assicura processi efficaci, gestione dei vari progetti e coordinamento tra le funzioni, così come comunicazioni controllate, sicure ed efficaci.

Gli elementi chiave di questa funzione nella fase di Respond sono descritti di seguito:

1. Assicurare lo stretto coordinamento tra le varie azioni e gli attori coinvolti

Assicurare un adeguato PMO per coordinare le diverse attività e le parti, in linea con le decisioni strategiche in essere.

È necessario assicurare che decisioni e azioni siano implementate, mantenendo traccia dei relativi progressi e portando alla luce le criticità esistenti. Inoltre, è importante verificare che il centro di comando e controllo sia supportato da un tool per il coordinamento della crisi che garantisca, tra gli altri, un accesso semplice alle informazioni, una gestione agile dei meeting, sistemi di tracciatura delle azioni e delle decisioni, un repository per gli statement approvati, dashboard e reportistica oltre ai workflow sviluppati al fine di rendere chiara e efficace la catena di comando e controllo adottata per la crisi.

2. Stabilire processi chiari di gestione delle informazioni e la relativa sicurezza

Stabilire i processi e gli strumenti utili a garantire una corretta gestione delle informazioni, che contribuisca a creare una visione condivisa delle informazioni disponibili e consenta adeguati standard di sicurezza. Oltre a verificarne l'accessibilità, le aziende devono anche essere certe di proteggere le proprie informazioni critiche e i dati inerenti ai propri dipendenti, rispettando le migliori pratiche (e compliance cogenti) sulla privacy.

Il Command Center è il fulcro di un'azione di risposta alla crisi efficace. Può assumere forme diverse a seconda della dimensione e del livello di complessità delle organizzazioni ma deve sempre essere presente nell'articolazione del processo decisionale del Crisis Management Committee o, più semplicemente, del management.

La struttura del Command Center riveste un ruolo centrale anche nelle fasi successive di Respond e di Thrive, essendo la cabina di regia delle attività di risposta all'emergenza e il luogo di consolidamento delle best practice, cruciali per l'evoluzione di un'organizzazione resiliente.

II. TALENT & STRATEGY

La forza lavoro è da sempre considerata un fattore critico per il successo delle aziende. Nelle situazioni di emergenza, la centralità delle persone nelle organizzazioni è ulteriormente enfatizzata.

Le crisi che hanno scosso il mondo occidentale negli ultimi decenni sono state principalmente collegate a contingenze economiche. Di conseguenza, il potenziale impatto sulle persone riguardava l'eventualità della perdita del posto di lavoro, a cui seguivano le relative difficoltà economiche e sociali.

Lo scenario attuale, tuttavia, presenta solo in parte similitudini con i cambiamenti radicali a cui abbiamo assistito nel passato, poiché ai rischi occupazionali si uniscono i rischi di salute pubblica. Mettere i

propri dipendenti al primo posto risulta quindi una priorità imprescindibile per imprenditori e aziende, che sono chiamati a elaborare una strategia e a tradurla in azioni chiare, incentrate sulle persone.

Il manifestarsi di una pandemia ha radicalmente modificato l'approccio e le modalità con cui il lavoro viene distribuito e svolto. Il processo per valorizzare il benessere dei lavoratori attraverso forme di lavoro flessibile, intrapreso negli ultimi anni, ha subito un'imprevista accelerata. In questo contesto, il cambiamento sostanziale al quale sono state obbligate le aziende avrà prevedibilmente un impatto nel medio e nel lungo termine.

Attingendo alle lezioni apprese nelle crisi precedenti, emergono alcuni spunti da considerare per definire una strategia che consenta di gestire al meglio la propria squadra. Per fare ciò, analizziamo di seguito alcune azioni da porre in atto, declinate in tre dimensioni organizzative profondamente connesse tra loro: il lavoro (cosa), la forza lavoro (chi) e il luogo di lavoro (dove).

Il lavoro

Stabilire un team dedicato alla gestione della crisi

È prioritario istituire all'interno dell'azienda un team interfunzionale per gestire l'emergenza in maniera coordinata. Il team ha un ruolo critico sia nella fase di risposta alla crisi, quando le attività produttive risultano ridotte o sospese, sia nella fase di ripresa, quando i dipendenti torneranno al lavoro.

Attraverso riunioni giornaliere, il team aiuterà la leadership a concentrare i propri sforzi e a essere un punto di riferimento per dipendenti, clienti, fornitori ma anche partner e collettività. La presenza di un'unità di crisi risulterà utile anche per il futuro, in quanto consentirà di prevenire e rispondere a ulteriori possibili situazioni di emergenza.



Coprire i ruoli chiave all'interno dell'azienda

Sia durante la prima fase di risposta all'emergenza sia durante la ripresa delle attività, le aziende devono prevedere un piano di sostituzione temporanea delle posizioni dirigenziali e dei ruoli chiave. In caso di malattia, il consiglio di amministrazione e il team dedicato devono disporre di chiare alternative di leadership. È opportuno prevedere piani a breve e a lungo termine per il funzionamento della azienda, pianificando gli scenari in caso di mutamenti dell'organigramma decisionale o di revisione dei percorsi di escalation, per decisioni urgenti.

Valutare l'impatto sull'operatività dell'azienda

L'attuale crisi richiede di identificare quali lavori necessitino dell'effettiva presenza in loco. È possibile che simili considerazioni incideranno sul modo di lavorare di numerose aziende al termine dell'emergenza, generando un cambiamento nelle modalità di lavorare, nella geo-localizzazione delle strutture e delle persone.

Capire quali compiti sono critici alla missione aziendale e definire le priorità

È importante aiutare i gruppi di lavoro a identificare dove focalizzare l'attenzione. Inoltre, in caso di epidemia, bisogna fornire ai diversi team gli strumenti tecnologici necessari per svolgere il proprio lavoro in sicurezza, riducendo quindi i rischi di contagio anche nella fase di ritorno alla normalità.

Essere presente per i dipendenti, stabilire un chiaro messaggio dai vertici

Il modo in cui il management si comporta durante i momenti di crisi lascia un'impronta duratura nella cultura

aziendale. È inutile invocare misure eccessive tanto quanto minimizzare la situazione. Proattività, coerenza nei messaggi e attuabilità dei comportamenti da seguire sono elementi fondamentali. In un periodo di incertezza, le persone cercano sicurezze e una chiara direzione da seguire. In questo contesto, tuttavia, bisogna ricordare di pensare anche al futuro: perché dopo la crisi ci sarà anche la ripresa.

La forza lavoro

Sviluppare un piano per la forza lavoro

Non bisogna dimenticare che la forza lavoro non comprende unicamente i dipendenti. In queste situazioni non è raro che i datori di lavoro trascurino i propri fornitori o coinvolgano in modo inefficace altri partner, come i sindacati o le istituzioni territoriali. La leadership deve identificare tutte le componenti dell'ecosistema critiche per le proprie attività e assicurarsi che siano incluse nei propri piani le modalità per proteggere anche loro. Inoltre, i datori di lavoro dovrebbero collaborare con i propri rappresentanti sindacali e le parti sociali per rispondere alle esigenze e alle preoccupazioni dei dipendenti.

Definire la strategia di comunicazione e renderla visibile

I dipendenti si aspettano informazioni accurate e autorevoli, oltre che la massima trasparenza da parte del datore di lavoro: cercare di nascondere i rischi, infatti, può potenzialmente aumentarli. In questo contesto, i manager di prima linea rivestono un ruolo cruciale nella condivisione delle informazioni. Occorre quindi delineare dei piani di comunicazione rivolti a loro, affinché il management sia consapevole del proprio ruolo e sappia quali informazioni condividere.

Stabilire procedure di supporto ai dipendenti

In momenti di crisi si suggerisce di considerare la creazione di una linea dedicata alle richieste dei dipendenti. È importante che sappiano di poter esprimere le loro necessità e, parallelamente, che l'azienda conosca le reali condizioni in cui versano le risorse umane. In questo ambito, le imprese possono considerare di coinvolgere esperti istituendo dei momenti di confronto con i dipendenti, così da creare un'omogenea cultura di prevenzione.

Sviluppare piani per la forza lavoro

La pianificazione deve andare oltre alla risposta alla crisi e considerare quindi il periodo di ritorno alla normalità, che potrebbe non avvenire in modo ordinato. In particolare, con riferimento al contesto COVID-19, oltre a un arresto dell'operatività programmato, le restrizioni prevedibili durante la quarantena successiva ai picchi di contagio potrebbero considerevolmente complicare e dilatare il tempo necessario a un effettivo ritorno alla piena capacità produttiva. Ad esempio, riavviare le attività in un regime sanitario di prudenza potrebbe richiedere un maggiore livello di programmazione del lavoro. Va anche considerato che, se la forza lavoro stimata per il riavvio delle operazioni è numericamente inferiore a quella impiegata prima della crisi, potrebbe essere necessario istituire ulteriori controlli sulla qualità del prodotto. Bisogna infine tenere presente che il superamento della pandemia in corso non avverrà contemporaneamente in tutte le parti del mondo, il che potrebbe ulteriormente allungare i tempi di ripresa.

Preparare piani per la chiusura e la riapertura dei siti produttivi

La sospensione di una parte o della totalità delle proprie attività, implica che il management debba stabilire le opportune modalità di condivisione

delle misure con i lavoratori, i fornitori, i partner e l'ecosistema delle istituzioni locali e della collettività. È cruciale avere un piano chiaro e attuabile nella realizzazione della chiusura delle attività, in cui prevedere come reindirizzare le operazioni e riassegnare i dipendenti verso altre posizioni all'interno del network. Un ulteriore accorgimento utile in vista della ripresa delle attività è di pianificare con anticipo la riapertura dei siti produttivi.

Aggiornare le politiche interne di assenza giustificata

In questo particolare periodo, potrebbe essere utile rivedere le procedure in vigore per i congedi per malattia, le ferie obbligatorie e le visite mediche. Valutare una temporanea modifica delle regole potrebbe aiutare a trovare il giusto equilibrio tra il rispetto delle regole stesse e la protezione del proprio personale.

Rafforzare le politiche di inclusione

La discriminazione non ha spazio durante una pandemia. Durante la gestione della crisi e in vista della ripresa delle attività, si dovrebbe verificare che il proprio personale non subisca discriminazioni, prevedendo eventuali misure che consolidino un clima di lavoro inclusivo.

Il luogo di lavoro

Preparare il luogo di lavoro per il contenimento del virus

Quando verranno riaperti i siti produttivi, le aziende dovranno garantire la sicurezza degli ambienti, sanificando accuratamente e mantenendo puliti i luoghi di lavoro. Nel caso in cui un dipendente sia stato contagiato dal COVID-19, devono essere studiati i processi da attuare per un corretto trattamento sanitario della struttura. Una volta terminata la fase di emergenza, sarà comunque necessario fare attenzione al cosiddetto "contagio di ritorno"; in questo contesto, il coinvolgimento del medico del lavoro è elemento cruciale di successo.

Aggiornare protocolli di viaggio e di incontro

Per le aziende con esigenze di viaggio elevate, in particolare verso destinazioni internazionali, è necessario valutare l'impatto della pandemia sui viaggi, anche quando la normativa locale consentirà gli spostamenti. Questo perché le differenze temporali nella diffusione del virus determineranno giocoforza un rientro alla normalità scaglionato nel tempo.

Rivedere la policy per i social media

È importante assicurarsi che la comunicazione sui social media sia allineata alla gestione della crisi. Fornire ai dipendenti un canale interno all'azienda per segnalare ciò che stanno vivendo serve a garantire una comunicazione diretta e costituisce una valida alternativa all'esposizione sui social media. Allo stesso modo, un costante monitoraggio di tali strumenti consente una migliore ricognizione di problemi che colpiscono i clienti, i mercati di destinazione o le regioni di produzione.

Utilizzare notizie da fonti autorevoli per l'informazione sul luogo di lavoro

La disinformazione nei media ha creato e sta creando particolari sfide per le organizzazioni che rispondono alla crisi. I datori di lavoro devono assumersi la responsabilità di disporre di informazioni accurate, tempestive e appropriate per la propria forza lavoro. Potrebbe essere necessario considerare la possibilità di creare un canale di notizie interne all'azienda, opportunamente targettizzato e basato su fonti autorevoli.



III.

BUSINESS CONTINUITY & FINANCING

Questa sezione mette in luce alcune soluzioni al servizio delle aziende per mitigare i danni alle proprie attività durante la crisi legata alla diffusione del COVID-19.

Nell'attuale contesto, le piccole e medie imprese (PMI) sembrano essere particolarmente esposte a rischi. Un sondaggio condotto congiuntamente dalla Tsinghua University e dalla Peking University a inizio febbraio evidenzia che, se la crisi si prolungasse e mantenesse un'elevata intensità, l'85% delle PMI operanti in Cina rimarrebbe senza liquidità entro tre mesi. È opportuna quindi una analisi simile nel contesto di ciascuna azienda, per comprendere quale sia il suo specifico punto di rottura.

Le aziende che stanno attualmente lottando per la redditività, come quelle con scarse riserve di liquidità o flussi di cassa instabili, sono particolarmente vulnerabili. Tuttavia, anche le imprese che sembrano essere in buona salute finanziaria potrebbero non essere immuni.

Le imprese operanti in comparti come il turismo, l'intrattenimento e i trasporti sono state particolarmente colpite. Quelle afferenti ai settori dei beni di consumo, della vendita al dettaglio, così come i business stagionali, possono presentare un rischio finanziario più elevato, legato alla contrazione della domanda. Tra queste rientrano le imprese che operano nei settori dei beni di consumo deperibili o che producono collezioni di abbigliamento stagionale. Anche le industrie manifatturiere di commodities, quali i metalli, petrolio e gas, sono esposte a cambiamenti della domanda globale e alle fluttuazioni dei prezzi.

Basarsi su dati attendibili e reagire con tempestività

Data l'importanza dei flussi di cassa in tempi come questi, le aziende dovrebbero sviluppare da subito un piano finanziario per la gestione della liquidità, che si integri nei piani di gestione del rischio e dell'operatività aziendale. Nel fare ciò, è essenziale considerare l'intera catena del valore, poiché le implicazioni non si limiteranno alla sola azienda ma ricadranno anche sui clienti.

Sulla base delle esperienze pregresse in tale ambito, è possibile evidenziare alcune buone pratiche e strategie che le aziende potrebbero considerare alla luce della crisi legata alla diffusione del COVID-19.

Assicurarsi di disporre di liquidità

In queste circostanze, non bisogna dare per scontato che le opzioni di finanziamento abituali siano sempre disponibili. È importante pianificare considerando diversi scenari, così da verificare la quantità di liquidità necessaria per un definito orizzonte temporale. Interagire attivamente con i propri partner finanziari consente di assicurarsi della disponibilità delle linee di credito e, se necessario, esplorare ulteriori opzioni.

Concentrarsi sulla gestione della tesoreria

In normali condizioni di mercato, le aziende si concentrano principalmente su profitti e perdite, aumentando la "top line" e gestendo la "bottom line". Le attività di routine, come il pagamento dei debiti e l'incasso dei crediti, sono spesso date per scontate. In condizioni commerciali di incertezza, tuttavia, le società più reattive spostano l'attenzione verso il conto economico e lo stato patrimoniale, dando priorità alla gestione finanziaria rispetto alle operation e in particolare alle necessità di casa che consentano di liquidare il capitale circolante netto in essere al momento della entrata nella crisi che rappresenta il confine a partire dal quale la generazione di cash-flow ordinariamente usata per la regolazione del pregresso viene meno.

Rivedere i piani di investimento

A lato delle previsioni sui flussi di cassa, bisogna considerare ciò che è veramente necessario nel breve termine. Quali investimenti possono essere posticipati fino a quando la situazione non migliora? Quali invece dovrebbero essere riconsiderati? E quali sono necessari per posizionarsi correttamente in vista della ripresa per creare un vantaggio competitivo?



Estendere i tempi di pagamento in modo intelligente

Una modalità impiegata per preservare il capitale circolante è di allungare i tempi per saldare i debiti. Alcune aziende possono decidere unilateralmente di ritardare i pagamenti e forzare l'estensione delle tempistiche sui propri fornitori, soprattutto se si trovano nella situazione di non poter convertire le scorte in liquidità preservando la marginalità della vendita. Inutile dire che un simile approccio potrebbe danneggiare profondamente i rapporti con i propri partner commerciali, oltre a incidere sulla percezione del brand. Ulteriori criticità potrebbero emergere nel caso in cui ai fornitori mancassero sufficienti risorse per mantenere le proprie operazioni, il che genererebbe ritardi nella consegna e problemi di qualità.

Al contrario, potrebbero capitare anche casi in cui sia opportuno accelerare i pagamenti a un fornitore sull'orlo del fallimento al fine di preservare l'integrità della supply chain e prevenire ulteriore frammentazione.

Gestire gli incassi dei crediti

Quando l'economia è in forte espansione, le aziende tendono a far trascorrere più tempo del necessario per incassare i crediti, i tassi di interesse sono relativamente bassi e i flussi di cassa non costituiscono un problema. In tempi di crisi, tuttavia, la gestione dei flussi di cassa assume un ruolo critico e, con essa, cresce l'attenzione alla gestione dei crediti. Nel punto precedente, si fa riferimento al ritardo dei pagamenti verso i fornitori: è ragionevole supporre che anche i vostri clienti possano fare lo stesso con voi. Per questo è importante migliorare il rigore dei processi di raccolta e gestione dei crediti. Per prevenire situazioni svenienti, bisogna concentrarsi sulle singole prestazioni e identificare le aziende che potrebbero cambiare le loro pratiche di pagamento anche a causa di carenza del personale che gestiva le procedure di pagamento stesse; una rendicontazione accurata e puntuale, condivisa con la controparte, aiuta a prevenire costosi ritardi nella ricezione del pagamento.

Considerare metodi alternativi di finanziamento della supply chain

A seconda delle previsioni dei flussi di cassa, potrebbe rivelarsi necessario considerare strategie per velocizzare il realizzo del cash flow. Sebbene relativamente costose, tecniche aggressive come il factoring dei crediti possono costituire la migliore opzione disponibile. Per i clienti che sono in grado di pagare più rapidamente, offrire sconti rappresenta un'opzione attuabile e dinamica. Esistono anche altre possibilità di finanziamento per la supply chain che possono essere implementate nel breve o medio termine, tra cui l'implementazione di una collaborazione estesa con i principali partner commerciali.

Verificare l'accuratezza delle transazioni

L'obiettivo è assicurarsi di pagare così come di incassare il valore corretto dei beni e dei servizi acquistati o venduti. In particolare, in fase di saldo dei debiti è utile controllare di non si stiano pagando dazi e tasse in eccesso. Ciò è particolarmente vero nel caso in cui vengano utilizzate sedi internazionali alternative per mantenere attiva la supply chain.

A conclusione delle attività di verifica, è possibile inoltre evidenziare ulteriori miglioramenti delle politiche e dei flussi di gestione del cash flow in un orizzonte temporale di lungo periodo. A supporto di tali operazioni, l'automazione dei processi rappresenta un aiuto concreto per la riduzione delle ore uomo e l'efficienza delle attività.



Comprendere i termini delle coperture assicurative per le attività imprenditoriali

Un ulteriore strumento a disposizione delle aziende è rappresentato dalla copertura assicurativa in caso di interruzioni significative dell'attività. Per tale ragione, è importante conoscere e comprendere nel dettaglio i termini delle polizze assicurative stipulate. L'ampiezza della copertura può variare in modo sostanziale in base alla soluzione assicurativa scelta, al settore industriale e all'area geografica.

Considerare ricavi alternativi

Se la pianificazione dello scenario mette in evidenza pressioni sui flussi di cassa in entrata, potrebbe essere necessario considerare alcuni metodi per sostituire temporaneamente o definitivamente tali entrate. Ad esempio, se i principali mercati di riferimento sono internazionali, l'azienda potrebbe orientarsi verso il mercato nazionale. Nel caso in cui si disponesse di asset, sarebbe utile immaginare utilizzi ulteriori o alternativi per generare ricavi aggiuntivi. Questo esercizio non aiuterebbe solo a ridurre la pressione, ma potrebbe anche evitare di contrarre in modo significativo le linee di produzione.

Convertire i costi fissi in variabili quando possibile

In tempi di incertezza, è solitamente una buona idea sostituire i costi fissi con costi variabili ovunque sia possibile, preservando il core business e aumentando la flessibilità dei margini. Ad esempio, vendere asset e poi fare un lease back è un modo per raccogliere liquidità in caso di emergenza. Si potrebbe anche considerare l'estensione dell'utilizzo di pratiche come la produzione a contratto, il noleggio di flotte di trasporto e lo stoccaggio di merce a terze parti. Tale approccio può non essere adottato in tempi brevi dalla maggior parte delle aziende, ma costituisce una strategia per la gestione dei flussi di cassa a lungo termine, che potrebbe supportare le attività in caso gli effetti della disruption della domanda e della supply chain per il COVID-19 siano prolungati.



IV.

SUPPLY CHAIN

Gestire i rischi e la disruption della supply chain

Con l'accelerazione del ritmo di contagi, gli effetti economici della pandemia sono divenuti sempre più evidenti. Settori quali la ristorazione, le vendite al dettaglio di prodotti non alimentari e i servizi turistici hanno subito importanti shock sin dall'inizio della crisi. In Paesi come l'Italia, ad esempio, l'impatto sulle realtà produttive, che si era dimostrato inizialmente limitato, è cresciuto con la chiusura delle attività delle aziende che operano in ambiti considerati "non strategici".

L'attento monitoraggio della supply chain costituisce un elemento chiave nella prima fase di risposta all'emergenza così come in vista del ritorno alla normalità, sia per le aziende ancora attive sia per quelle che al momento hanno dovuto sospendere le attività produttive.

Al fine di identificare le opportune modalità per ottimizzare la supply chain, è necessario capire fino a che punto il proprio business è pronto a reagire alla situazione di crisi che stiamo vivendo.

Aziende pronte a rispondere all'emergenza

Rientrano in questa categoria le realtà che hanno sviluppato la capacità di rispondere a cambiamenti radicali. Nell'ambito della supply chain, tali realtà hanno stretto relazioni solide con i principali fornitori e hanno messo in atto sistemi per mantenere completa visibilità nel loro network, così da poter monitorare i rischi e intervenire identificando le priorità. Inoltre, sono caratterizzate da un elevato livello

di flessibilità produttiva e distributiva, che consente loro di riconfigurare rapidamente il ciclo produttivo e l'offerta, in relazione alla variazione della domanda globale o alle restrizioni allo sviluppo dell'attività subite dalle autorità competenti. Hanno anche investito nella pianificazione e nel controllo della supply chain, per prevedere, identificare e rispondere a eventuali problemi.

Sebbene sia necessario un continuo e attento monitoraggio, tale tipologia di imprese può essere considerata già pronta per la ripresa. In questo caso, la ripartenza può essere per loro una grande opportunità per ottenere nuove quote di mercato.

Aziende pronte a mitigare l'emergenza

Rientrano in questa categoria le realtà che hanno la capacità di attutire l'impatto di una situazione di crisi, facendo leva sulle strategie di supply chain risk management e business continuity. Tali imprese hanno diversificato l'approvvigionamento e la distribuzione dal punto di vista geografico, riducendo così i rischi connessi alla dipendenza da un singolo paese. Per garantire la disponibilità di componenti strategici, hanno implementato una strategia di procurement basata su diversi fornitori e una gestione delle scorte che consenta di far fronte a un'eventuale interruzione della supply chain.

Queste imprese saranno in grado di far fronte a eventuali impatti derivanti da un blocco delle attività e saranno in grado di mantenere o addirittura incrementare le proprie quote di mercato.

Rientrano in questa categoria anche le aziende in grado di formulare strategie di riorganizzazione del ciclo finalizzate alla riduzione dei costi del personale, all'utilizzo degli impianti e all'ottimizzazione dei consumi energetici legati alla produzione, alla luce della riduzione della capacità produttiva.

Aziende che stanno riorganizzando le proprie attività per rispondere all'emergenza

Rientrano in questa categoria le realtà che si trovano a riorganizzare la propria attività per rispondere alle contingenze. È possibile che dipendano da una singola area geografica o da un unico fornitore per l'accesso a risorse per la produzione di beni e servizi. Tali aziende non hanno sufficiente visibilità sul network per avere un quadro accurato dei rischi e non possiedono sistemi che consentano di valutare lo stato del magazzino, la progettazione di scorte, l'ottimizzazione della produzione o della fornitura, né possono fare affidamento su una rete logistica flessibile per continuare a garantire il flusso delle merci.

Alle aziende che stanno riorganizzando le proprie attività per rispondere alla crisi si consiglia di istituire un team dedicato alla gestione dell'emergenza, come approfondito nella sezione Talent & Strategy.

Intervenire con incisività e concretezza abbracciando strategie di medio termine

Una volta valutato il proprio livello di preparazione per reagire alle sfide poste dalla diffusione del COVID-19, sarà necessario adottare diverse strategie.

Pianificare le attività

Quando l'emergenza verrà arginata e le attività riprenderanno gradualmente, le imprese dovranno avere ben chiaro come far ripartire il business nel minor tempo possibile. È quindi fondamentale sviluppare da subito un piano strategico per la riorganizzazione delle diverse fasi produttive post epidemia.

Analizzare la supply chain

In questo contesto, è particolarmente importante raccogliere informazioni dettagliate sugli operatori che compongono la propria supply chain, identificando non solo i fornitori chiave della propria società (fornitori di livello 1) ma anche i fornitori strategici (fornitori di livello 2) dei fornitori di livello 1. L'obiettivo di questa mappatura è di ottenere informazioni sullo stato del magazzino, sui programmi di produzione ed evasione degli ordini dei fornitori, così da monitorare e identificare con sufficiente anticipo eventuali problemi che potrebbero avere effetti sulle proprie capacità produttive e articolare una risposta adeguata.

Aggiornare l'inventario e la pianificazione

Negli ultimi decenni le aziende hanno implementato diverse pratiche per ridurre le scorte di magazzino lungo la supply chain così come per garantire le scorte di sicurezza necessarie per affrontare la normale fluttuazione di domanda e offerta. È probabile che gli impatti del COVID-19 non consentano di mantenere adeguati livelli di scorte. Poiché si prevede una variazione significativa di domanda e offerta, con tutta probabilità i parametri di sicurezza nella determinazione della "rottura di stock" basati sullo storico non risulteranno appropriati nel prossimo futuro. Alcune aziende sono state in grado di garantire rapidamente un rifornimento da fornitori alternativi, in previsione di una potenziale interruzione. In un contesto in cui la domanda potrebbe riprendere quasi contemporaneamente per tutte le aziende, queste ultime dovrebbero valutare quali risorse sono necessarie per la riapertura, mitigando i rischi di carenza di scorte e di approvvigionamento e bilanciando una serie di fattori, tra cui i flussi di cassa e la deperibilità delle materie prime.

Dare priorità a una produzione agile

Definire un ordine di priorità fra le diverse produzioni può rivelarsi fondamentale nell'ipotesi di carenza di materie prime, in particolare se un componente può essere utilizzato per più prodotti finiti. In caso di disruption delle dinamiche di mercato o della supply chain, sarà necessario rivedere i piani di produzione sulla base delle scorte disponibili e dei cambiamenti della domanda, salvaguardando i componenti utilizzati per i prodotti strategici. È probabile che i tradizionali processi di planning non riescano a tenere il passo con le esigenze del momento, per cui, se non si dispone di strumenti di pianificazione della produzione, potrebbe essere necessario consultare un team di esperti esterni di gestione della supply chain.

Valutare opzioni di consegna alternative

Per le aziende che non hanno sospeso le proprie attività, la contrazione della capacità dei trasporti via strada e via nave richiede di adottare nuove soluzioni per garantire le consegne ai propri partner logistici. In questo caso non bisogna limitarsi a un orizzonte di breve termine ma occorre fare simulazioni realistiche dello scenario di ripresa delle attività produttive, considerando le implicazioni per i trasporti.

Effettuare una pianificazione globale degli scenari

Pur essendo chiamate ad agire localmente nella gestione dell'emergenza, le aziende devono assicurarsi di comprendere i potenziali rischi che interessano il resto del mondo per evitare di subire eventuali contraccolpi. Come tali, le aziende dovrebbero considerare di eseguire stress test aziendali sulla base di diversi scenari di evoluzione della pandemia, valutando soprattutto il fatto che le diverse aree geografiche risolvono la crisi in momenti differenti.

Attivare fonti di approvvigionamento alternative

Per le aziende che si avvalgono di diversi fornitori per il reperimento di componenti chiave, è importante attivarsi tempestivamente per rafforzare le relazioni con i fornitori primari e secondari e per garantire ulteriori riserve. Potrebbero esservi numerose opportunità ancora da sfruttare, come la creazione di pool di risorse condivise per le scorte di materie prime. Nell'approcciare mercati alternativi per l'approvvigionamento, bisogna ricordare che la supply chain di riferimento e l'esperienza manifatturiera possono variare notevolmente. È opportuno che tali considerazioni vengano effettuate anche da parte delle aziende la cui operatività è stata arrestata perché ritenute "non strategiche".

Prepararsi a potenziali cambiamenti nei canali di vendita

Nel corso dell'emergenza COVID-19, si è verificato un aumento significativo della domanda di acquisti online per tutti i prodotti, compresi i generi alimentari. Questo imprevisto cambiamento nell'utilizzo dei canali distributivi ha generato nuove sfide, come la limitata capacità di soddisfare la domanda, le ridotte scorte di magazzino allocate all'online a fronte di eccessi di scorte destinati ad altri canali e una grave carenza nelle capacità di servizio di consegna a domicilio. Le aziende dovrebbero continuare a porre il consumatore al centro e andare incontro alle nuove abitudini consolidate nel periodo della pandemia, valutando quindi lo spostamento di risorse dai canali tradizionali al digitale in un'ottica di medio periodo.

Allocare le scorte sulla base delle priorità

Vista la reale possibilità di carenza di scorte, è importante dare le giuste priorità ai clienti e ai prodotti definendo la strategia per l'allocazione delle risorse. L'approccio da seguire può considerare diversi elementi, tra cui l'ordine di ricezione della richiesta, una distribuzione proporzionale al volume atteso o una differenziazione sulla base della rilevanza strategica dei clienti.

Prepararsi alla ripresa

Già oggi molte imprese avvertono l'impatto causato dalle interruzioni della supply chain per mano del virus. In questo contesto la tempestività è determinante: solamente le realtà che si prepareranno oggi alla ripresa saranno in grado di superare la crisi. Anticipare le mosse dei competitor e consolidare il rapporto con i clienti principali potrebbe garantire una maggiore quota di mercato nello scenario di ripresa. Inoltre, è possibile che il pricing sarà un elemento determinante sia per rispondere alle oscillazioni di domanda e offerta, sia per mantenere la redditività quando il business tornerà a essere pienamente operativo.

L'imperativo per un nuovo modello di supply chain

Come descritto nei paragrafi precedenti, i modelli di supply chain sono diventati altamente sofisticati e costituiscono una componente essenziale per la competitività di molte aziende. Tuttavia, la loro natura interconnessa e globale rende questi sistemi sempre più vulnerabili, esponendoli a maggiori rischi sistemici e riducendo il margine di errore in caso di ritardi o interruzioni.

Molte aziende potrebbero non aver piena consapevolezza dell'impatto sulla loro supply-chain derivante da shock globali come la diffusione del COVID-19. Che si tratti di un "cigno nero" come la pandemia in corso, una guerra commerciale, un atto di terrorismo, un cambiamento normativo, un picco nella domanda di un particolare prodotto in una regione specifica o il fallimento di un fornitore, le aziende devono essere pronte a far fronte all'imprevisto.

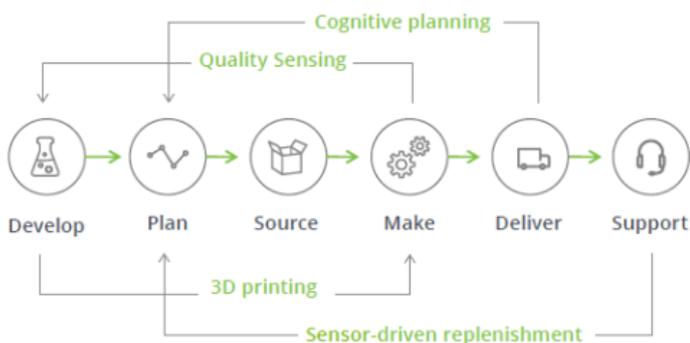
Stanno emergendo nuove tecnologie che possono migliorare notevolmente la

visibilità sul proprio network, rendendo possibile un approccio agile e resiliente. Stiamo assistendo a una transizione da una supply chain lineare a una digitale, sempre più spesso impiegata per anticipare eventuali interruzioni e riconfigurare le attività. Attraverso il digitale, infatti, l'intera organizzazione è connessa in modo trasversale, rendendo di fatto possibile maggiore reattività e ottimizzazione anche grazie alla visibilità end-to-end. Nel prossimo futuro, la supply chain potrebbe essere ulteriormente migliorata grazie all'impiego di tecnologie come IoT, cloud computing, 5G, AI, stampa 3D e robotica.

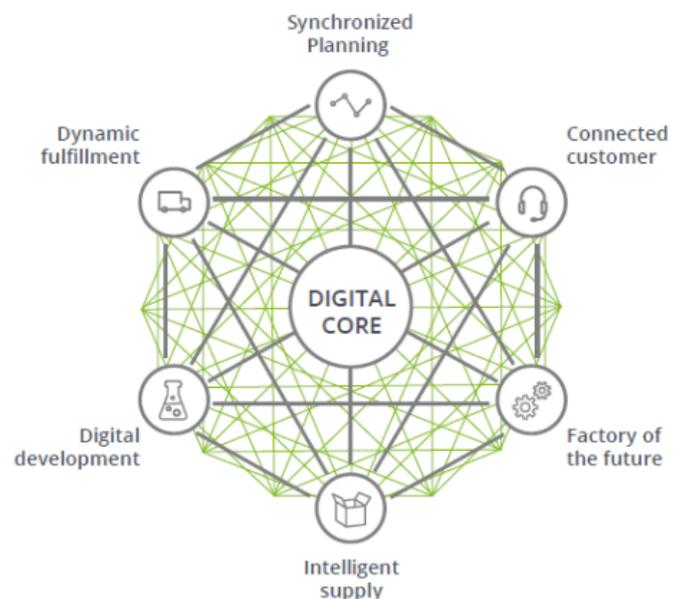
In questo momento, il ruolo dei marketplace di domanda e di offerta assume in questo momento una notevole rilevanza per ottimizzare gli scambi, selezionare e identificare nuovi fornitori e clienti e intersecare domanda e offerta.

Le modalità per creare una digital supply chain variano da un settore all'altro e persino da una società all'altra. Un punto imprescindibile per tutte le imprese è l'allineamento con la strategia aziendale, in cui ricade anche l'integrazione con le pratiche di gestione del rischio.

TRADITIONAL SUPPLY CHAIN



DIGITAL SUPPLY NETWORKS



V. CUSTOMER ENGAGEMENT

Per quanto le implicazioni sulla produzione sembrano catalizzare l'attenzione delle aziende, il rapporto con il cliente costituisce un aspetto di vitale importanza, che richiede costante monitoraggio alla luce dell'attuale crisi legata al COVID-19. In un momento in cui la customer loyalty viene messa alla prova, è bene riuscire a preservare gli interessi dei propri clienti, rimanendo sempre fedeli alla mission e alla natura del proprio business.

In questo contesto, ci sono alcuni elementi da considerare per stringere la relazione tra customer e brand.

Comprendere tempestivamente le evoluzioni del contesto mantenendo legami importanti con i propri clienti

Brand Identity: rafforzare la fedeltà al marchio e condividere la mission

In momenti come questi, ogni interazione con i propri clienti e partner rappresenta un'opportunità per dimostrare valori su cui si fonda la propria azienda e testimoniare con azioni concrete la propria Brand Identity. Oggi le persone dimostrano particolare attenzione al modo in cui le organizzazioni rispondono all'emergenza, anche da un punto di vista di lealtà nel non sfruttare situazioni opportunistiche di vantaggio strozzando il proprio parco Clienti. Le imprese che mostrano empatia e vicinanza alle persone probabilmente emergeranno come leader, riuscendo a sfruttare una situazione negativa per rafforzare e stringere il rapporto con la clientela.

Comunicare con i clienti

La capacità di rimanere in contatto con i propri clienti, dimostrando vicinanza a prescindere dalla concretizzazione di una vendita, si conferma un elemento fondamentale in un periodo caratterizzato dal distanziamento sociale. Certamente supportare i propri clienti aiuterà a stringere le relazioni più durature, favorendone la fidelizzazione.

Sviluppare nuovi modi di lavorare con i propri clienti

Anche le modalità per stare vicino ai propri clienti sono cambiate. Con le limitazioni ai viaggi e alle riunioni di persona, funzioni aziendali come quella commerciale sono costrette a trovare nuovi metodi per interagire con i clienti nella fase di risposta all'emergenza. È probabile, tuttavia, che il COVID-19 avrà un impatto duraturo sull'operatività delle aziende, per questo sarà necessario educare i dipendenti sulle operazioni di contenimento del virus onde evitare ricadute, così come considerare l'introduzione a pieno titolo dello smart working tra le pratiche aziendali.



Cercare di fare squadra

La situazione che si è creata fa sì che ogni livello operativo all'interno dell'azienda si trovi a fronteggiare le stesse problematiche, anche se con differenti intensità. Ora è il momento di collaborare con i partner e persino con i competitor per mettere a fattor comune le risorse nelle comunità locali in cui si opera.

Fare del proprio meglio per prendersi cura dei clienti, soprattutto di quelli fidelizzati

Ogni azienda vede, all'interno della sua clientela, un pool di clienti maggiormente legati al brand. Al fine di preservare tale rapporto in un momento di difficoltà come questo, è bene decidere quali servizi e risorse speciali si possano fornire loro. Sebbene tutti i clienti siano importanti, potrebbe essere necessario stabilire delle priorità di intervento, prendendosi cura prima dei più fedeli e, in un successivo momento, la totalità della propria community.

Trovare nuovi metodi per generare fatturato

Questo potrebbe essere il momento giusto per proporre offerte e sconti per mantenere la propria clientela e, potenzialmente, attrarne di nuova. Si deve però tenere presente che tale azione si dimostra efficace solo nel caso in cui si abbia la capacità di erogare il servizio a tutti i potenziali clienti raggiunti.

Riorganizzare marketing e pubblicità

In un momento di staticità come quello che stiamo vivendo, le funzioni di marketing e pubblicità sono chiamate a dimostrare una ancora maggiore elasticità. A tal fine, possono essere richiesti spostamenti e riallocazioni di risorse, poiché è inutile che prodotti o servizi che sono non disponibili o di cui vi è carenza siano pubblicizzati. Inoltre, potrebbe essere necessario ritardare gli investimenti in marketing e pubblicità e rimodulare la spesa per la ricerca, i digital e social media, nonché i media tradizionali, in relazione alla capacità di soddisfare i livelli di servizio. In questa fase vi è necessità di pianificazione delle azioni e delle relative conseguenze, al fine di individuare anticipatamente l'impatto che avranno sul mercato.

Per avere ulteriori informazioni sulla gestione dei flussi di cassa, si rimanda alla sezione Business Continuity & Financing di questo stesso report.

In un periodo storico delicato come quello attuale, le aziende vogliono tornare a crescere e a fornire servizi e prodotti eccellenti ai propri clienti. Si ritiene necessario un attento esame di tutte le variabili che possono intercorrere in una situazione di questo tipo, includendole nelle roadmap delle proprie offerte future. È questo il momento per ricordare ai propri clienti quanto siano importanti per il presente tanto quanto per il futuro dell'azienda e delle persone che ne fanno parte. L'adozione di un comportamento virtuoso potrà consentire di essere premiati con la loro fedeltà e fiducia.

Questo è il momento per guardare al futuro e costruirlo con i propri clienti



VI. DIGITAL CAPABILITIES

La tecnologia è ormai parte integrante delle attività e dei processi aziendali. In una situazione come quella attuale, segnata dal diffondersi dell'epidemia COVID-19, risulta necessario supportare l'automazione dei processi operativi e di analisi, individuando quali sono le aree chiave del business che potrebbero essere più colpite da impatti negativi.

Le aziende possono superare questa crisi servendosi del know-how e della tecnologia come fattore abilitante. Come illustrato nel capitolo dedicato al Talent & Strategy, è fondamentale istituire team dedicati di persone per la gestione di crisi. In questo ambito, un ruolo rilevante per supportare l'organizzazione aziendale è svolto dai CIO e dagli IT Manager.

Per rispondere alle sfide del quotidiano, i CIO e gli IT Manager devono elaborare le loro strategie ed eseguirle seguendo tre dimensioni principali: piani, persone e pratiche.

Piani: sviluppare una strategia di risposta

Nello sviluppare una strategia di risposta, i CIO e gli IT Manager si trovano spesso a dover reagire a sfide tattiche, operative e logistiche che si presentano in periodi di crisi. Sebbene l'urgenza di implementare risposte a situazioni contingenti, è essenziale mettere in atto piani organizzativi che garantiscano la resilienza dell'organizzazione. Questa attenzione alla pianificazione delle attività può in definitiva aiutare a eseguire le varie attività rapidamente ed efficacemente.

Persone: garantire salute, benessere e produttività con l'aiuto della tecnologia

Garantire la salute e la sicurezza delle persone è la massima priorità delle aziende. Oltre a informare il personale e i fornitori principali sui sintomi del COVID-19, nonché sui modi per prevenire l'infezione, per le aziende è necessario dimostrare la volontà di ascoltare per garantire che i team si sentano al sicuro, parlando di tematiche come lo svolgimento di lavori che mettono a rischio la loro salute o la salute degli altri. In un tale contesto, è cruciale per le aziende sviluppare piani di comunicazione efficaci attraverso canali di comunicazione tradizionale e non.

Pratiche: preservare la continuità delle operazioni aziendali

Dopo aver sviluppato una strategia ponderata e assicurato il mantenimento della salute e del benessere delle persone, gli organi direttivi hanno l'obbligo di preservare la continuità delle operazioni aziendali, con il supporto dei CIO e degli IT Manager. Ognuna delle dimensioni legate alla sfera tecnologica è essenziale per fornire una risposta coerente, mantenendo le persone sicure e facendo sì che siano comunque produttive per sostenere un'organizzazione resiliente.

Di seguito alcune considerazioni per determinare alcune buone pratiche suggeribili nella circostanza.

Rivedere e aggiornare i piani di business continuity (BC) e disaster recovery (DR)

Le strategie di BC aiutano a garantire che persone e luoghi siano sicuri e operativi, mentre i piani di disaster recovery (DR) si concentrano sulla stabilità di dati e applicazioni. È fondamentale per un'azienda non solo che tali strategie siano presenti, ma che siano costantemente aggiornate e testate. Solo così, infatti, si può assicurare che siano efficaci e utilizzabili quando richiesto.

Istituire un apposito ufficio per la gestione delle crisi con il supporto dell'IT

Come illustrato nel pilastro Talent e Strategy, sarà fondamentale istituire un team di persone dedicato alla gestione di eventi riconducibili alla teoria del "cigno nero". In un simile team, il ruolo dell'IT non è solo quello di gestire i rischi diretti ma anche supportare le altre funzioni dell'azienda in risposta a questi.

Sviluppare un piano di comunicazione efficace

In questo contesto, per le aziende si conferma fondamentale comunicare in modo rapido ed efficiente le buone tanto quanto le cattive notizie, presumendo che talvolta la forza lavoro non possa disporre dei loro computer portatili e dei canali di comunicazione da loro solitamente utilizzati in ufficio. È fondamentale ricomprendere nei piani di comunicazione anche l'ecosistema di attori e stakeholder con cui l'azienda è solita interagire (fornitori, clienti, partner, ecc.). Dal momento che i canali tradizionali di comunicazione potrebbero non essere disponibili (a causa di un blackout dei data center) o accessibili, le aziende sono chiamate a ricercare e valutare preventivamente nuovi strumenti di comunicazione, meglio se basati su cloud.

Implementare le politiche per il lavoro a distanza, comprese le linee guida per i viaggi

Per prima cosa, le aziende sono chiamate a informare i propri lavoratori sui protocolli di screening, di contenimento e di contaminazione e assicurarsi che siano implementate politiche flessibili per il congedo di malattia. Accanto a questo, lo sviluppo di linee guida appropriate per disciplinare le trasferte e il lavoro agile sono requisiti essenziali per garantire la continuità delle principali attività di business.

Razionalizzare il proprio portfolio di progetti IT

Le aziende devono avere sempre chiare quali sono le priorità da seguire, soprattutto in un momento di crisi. Avere una chiara visione delle priorità delle progettualità e della loro pianificazione nei vari possibili scenari è importante. Nella costruzione e nell'aggiornamento del portafoglio dei progetti IT di un'organizzazione è di vitale importanza non solo identificare i progetti critici per la continuità del business, così che possano essere garantiti e supportati, potenziando se necessario eventuali SLAs. Inoltre, bisogna sempre considerare che una crisi potrebbe richiedere l'attivazione di nuovi progetti IT che supportino l'azienda nella fase di "emergenza" e la preparino a quella di "ripresa". In un tale contesto, gli IT manager dovranno essere pronti a fronteggiare dei tagli del budget, difendendo però gli investimenti in quei progetti abilitanti attività critiche di business.

Riorganizzare connettività, sicurezza e infrastrutture al fine di supportare i nuovi flussi di traffico e il loro utilizzo

Durante una pandemia di ampia portata, le aziende sono chiamate a lavorare in modo "smart". Tuttavia, per poter operare secondo queste modalità occorrono infrastrutture adeguate, in grado di rispondere a picchi di domanda. Si rende quindi necessario ampliare la larghezza di banda, implementare un'infrastruttura VPN, adottare metodologie di sviluppo del software DevOps e aggiornare i meccanismi di autenticazione e controllo degli accessi, nonché gli strumenti di sicurezza. Tali considerazioni devono essere fatte non solo per la propria forza lavoro ma anche per tutti gli attori dell'ecosistema con cui l'azienda entra in contatto per lo scambio di informazioni e dati nell'esecuzione di attività critiche per il business. A questo proposito, è importante che vengano predisposti accessi dedicati alla VPN a terze parti e si rendano disponibili nuovi e più idonei per strumenti di collaborazione come Zoom, Skype, Slack, ecc. Condizione fondamentale, che

deve essere vagliata per tempo, è che le terze parti con cui l'azienda entra in contatto siano conformi ai requisiti imposti dall'azienda stessa.

Prepararsi alla vita senza data center

Per poter comunque operare al meglio fino al ritorno alla normalità, si suggerisce di agire in via preventiva potenziando i propri sistemi affinché possano resistere a un'eventuale impossibilità di accesso ai data center, senza che ciò impatti le operazioni di core business. In caso di epidemia, anche se l'infrastruttura IT è perfettamente funzionante, potrebbe accadere che non vi siano persone in grado di gestirla. Le aziende resilienti hanno dimostrato che svolgere preventivamente delle valutazioni sulla vulnerabilità hardware dei sistemi IT e sull'impatto causato da elementi esogeni (ad es. la carenza di forza lavoro) e mettere a punto dei piani di mitigazione del rischio è un elemento imprescindibile per garantire la continuità aziendale.



Definizione e incorporazione dei requisiti di sicurezza, conformità e privacy nei propri piani

Anche in un momento di crisi, non bisogna rinunciare alla sicurezza informatica e alla privacy. Al fine di evitare incidenti di sicurezza, violazioni della conformità e perdita di proprietà intellettuale, è necessario garantire un presidio costante di tali aspetti, anche se ci si trova già nel pieno dell'emergenza. Nello specifico, è necessario assicurarsi che le connessioni da remoto avvengano tramite una VPN, garantendo un adeguato controllo degli accessi per le applicazioni critiche e procedure di autenticazione sicure.

Procedure di prioritizzazione dell'help desk e piani di emergenza

L'help desk è una funzione fondamentale che può consentire all'organizzazione di orchestrare una risposta a crisi come quella scatenata dal COVID-19 con agilità, velocità e reattività. L'help desk deve essere preparato per gestire un volume maggiore di richieste, seguendo un processo strutturato di definizione delle priorità, escalation e routing. Avere a disposizione opportune soluzioni tecnologiche (chatbot e routing) e stabilire un centro di comando per i lavoratori in remoto impatteranno positivamente sull'efficacia della risposta.

L'impatto a lungo termine

Ci troviamo oggi a un punto di svolta, un momento in cui la tecnologia è in grado di trasformare ogni aspetto del lavoro per come lo conosciamo. Attraverso l'automazione, la robotica, il cloud computing e l'intelligenza artificiale, il lavoro svolto dalle persone così come l'ambiente di lavoro sta cambiando e cambierà radicalmente. Una simile trasformazione può essere accelerata nel contesto della crisi dovuta al COVID-19.

Per avere successo in questa sfida, è necessario sviluppare soluzioni tecnologiche alternative che consentano di creare nuovi modelli di lavoro più efficienti, efficaci e collaborativi.

Le aziende hanno l'opportunità di mostrare la propria leadership e la propria visione, focalizzandosi sulle seguenti dimensioni.

Per far ciò, sarà necessario mettere a fuoco le seguenti dimensioni:

Puntare sull'automazione dei processi aziendali

L'automazione dei principali processi aziendali ridurrà l'impatto sull'operatività e migliorerà la qualità dei processi riducendo la possibilità di errori manuali. L'individuazione delle opportunità di automazione è il punto di partenza di un percorso evolutivo, che sfrutta anche sistemi innovativi e ambienti tecnologici basati su risorse condivise, strumenti avanzati di gestione e sistemi di monitoraggio che consentono di bilanciare i carichi di lavoro tra le tradizionali piattaforme locali e servizi in cloud, pubblici o privati. La riprogettazione dei processi aziendali, in tale ottica, può consentire di aumentare l'efficienza, la qualità, la velocità e ridurre le attività manuali a basso valore aggiunto.

Promuovere un approccio cloud-first

Una pandemia come COVID-19 rende ancora più evidenti i vantaggi di servizi e infrastrutture in cloud, tra cui in particolare la possibilità di accedere a

informazioni e risorse da qualsiasi luogo, in qualsiasi momento, praticamente da ogni dispositivo. La flessibilità del cloud consente inoltre di creare nuovi flussi e apportare modifiche ai processi o alle configurazioni in tempo reale, in modo da soddisfare le diverse esigenze lavorative. Un altro vantaggio delle soluzioni fruite tramite cloud computing risiede nella scalabilità (ad es. della banda o del potere computazionale) sulla base delle specifiche esigenze in tempo reale. Infine, tali delivery models garantiscono alle aziende un miglior time-to-market e un terreno fertile per la sperimentazione e l'innovazione.

Incoraggiare la collaborazione virtuale come impostazione predefinita

L'ultima volta che le aziende hanno investito molto in strumenti di collaborazione è stata circa un decennio fa, in risposta alla crisi creata dalla pandemia di influenza H1N1. Da allora, le tecnologie digitali non solo sono notevolmente migliorate ma i costi della banda e dell'hardware si sono ridotti. Oggi, la combinazione di dispositivi mobili di ultima generazione con le nuove piattaforme di collaborazione - più intuitive, funzionali e performanti - garantisce una migliore gestione delle videoconferenze e una maggiore possibilità di condivisione di contenuti. Investire in questi strumenti nell'immediato consente una buona mitigazione del rischio per la pandemia; a lungo termine, invece, potrebbe favorire la collaborazione, ridurre i tempi di risposta e risparmiare i costi di viaggio.

Immaginare nuove opportunità commerciali e modalità di lavoro

La diffusione del COVID-19 può anche aiutare a ripensare i paradigmi consolidati sulla presenza fisica nel luogo di lavoro. Settori come i servizi professionali e l'istruzione possono essere maturi per questo cambiamento di mentalità e potrebbero beneficiarne investendo sulla capacità di lavoro a distanza e creando nuovi modelli di business fondati sulla presenza virtuale.

Conclusioni

Considerare le variabili che influenzano il business

Come anticipato nelle sezioni precedenti, una situazione di crisi può essere suddivisa in tre macro fasi:

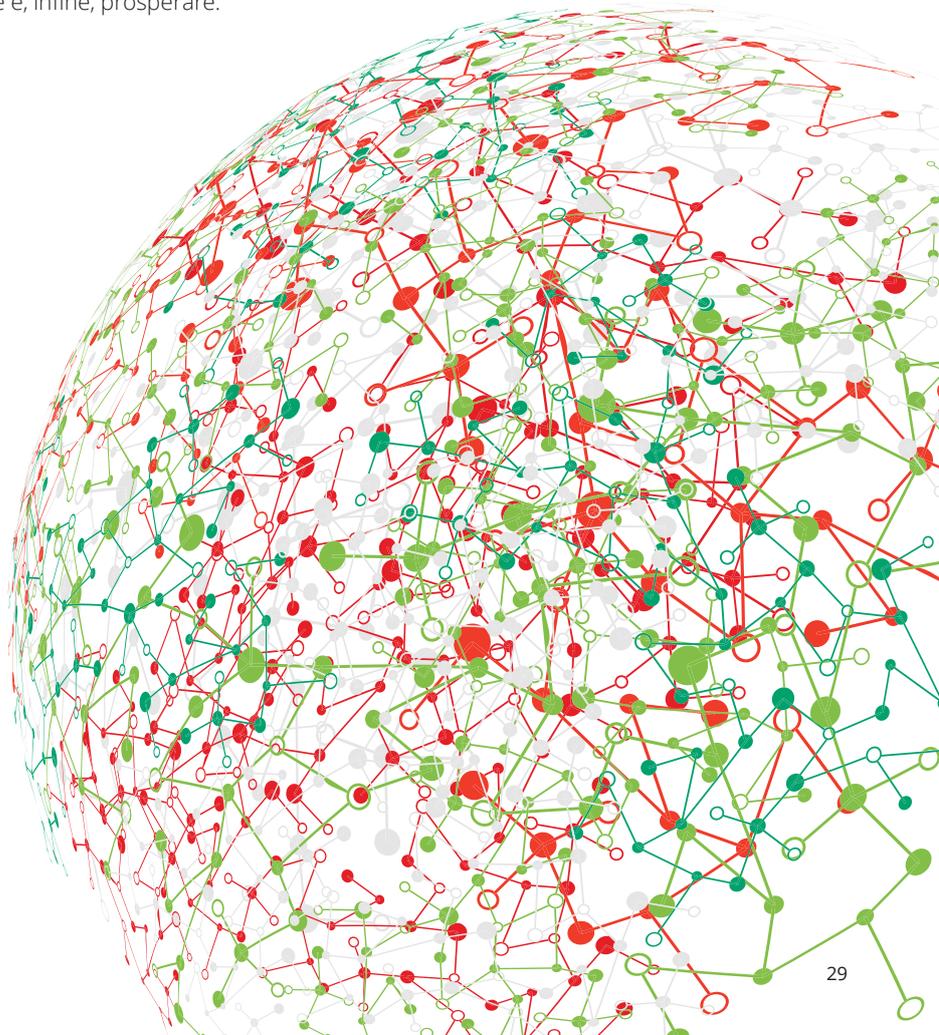
- **Respond** - ovvero il lasso di tempo in cui le aziende reagiscono alle sfide di risposta quotidiana e affrontano la gestione dell'operatività contingente in emergenza.
- **Recover** - il periodo durante il quale si identificano i cambiamenti nelle dinamiche operative facendo leva sulle best practice;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

Il passaggio da una fase all'altra dipende da fattori esogeni, ovvero esterni all'azienda, e da fattori endogeni, che nascono all'interno dell'impresa.

Di fronte a una pandemia, è indiscutibile che il ruolo dei fattori esogeni sia preponderante. Nei casi di emergenze come quella scaturita dalla diffusione del COVID-19, gli elementi di risposta sono prevalentemente riconducibili a interventi istituzionali da parte di governi e organizzazioni internazionali che, valutando gli scenari di emergenza, dispongono azioni di protezione, cura e riabilitazione per la popolazione e, parallelamente, definiscono gli strumenti di politica monetaria e fiscale sui quali si fondano gli interventi di soccorso e stabilizzazione dell'economia.

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

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



Distinguere l'impatto sui settori

L'impatto dell'emergenza sanitaria in corso varia a seconda del settore di provenienza delle imprese. Ciò può derivare da restrizioni normative, come i provvedimenti di chiusura delle attività ("lockdown"), o dai mutati comportamenti di consumo.

Da quando sono stati registrati i primi casi di COVID-19 in Italia, gli acquisti si sono concentrati sui beni di prima necessità, tra cui i prodotti alimentari, i prodotti per l'igiene personale o per la casa ma anche per la salute, come gli integratori o i farmaci¹. Tuttavia, è necessario distinguere tra le abitudini di consumo dettate dalla contingenza e le trasformazioni strutturali della domanda.

Per quanto il 61% dei consumatori preveda una sensibile contrazione degli acquisti per prodotti o servizi non ritenuti indispensabili², la spesa per abbigliamento e viaggi tornerà a crescere una volta che l'emergenza sarà dichiarata conclusa³.

Le modalità di acquisto, tuttavia, potrebbero subire trasformazioni più profonde. In un momento di distanziamento sociale, il canale digitale si è affermato raccogliendo ulteriori consensi. Infatti, il 43% degli italiani pensa che userà meno il contante e il 31% farà maggiore affidamento sull'online per effettuare gli acquisti al termine della crisi.

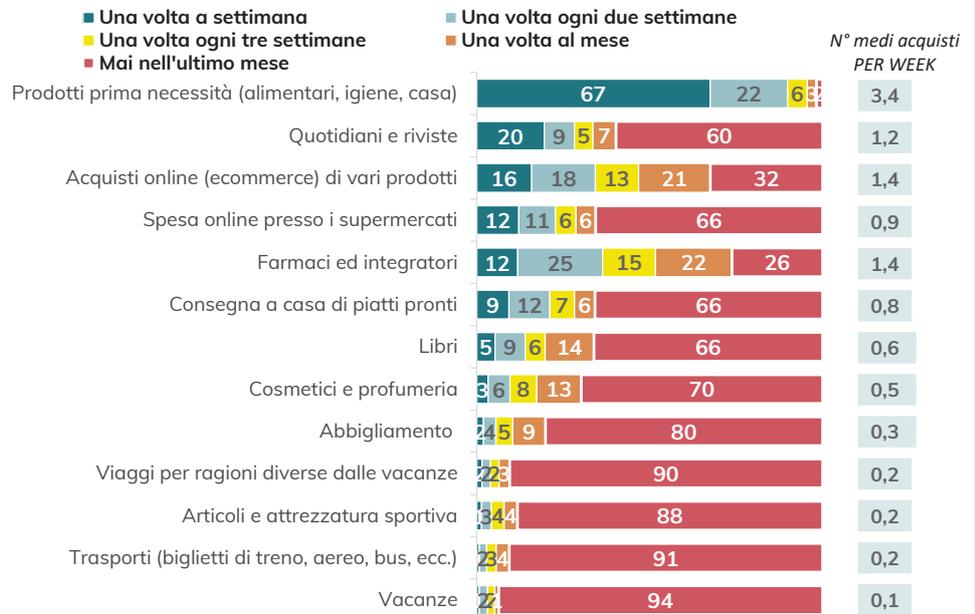
In questo contesto, sarà di particolare importanza per le aziende considerare il comportamento del consumatore, per pianificare i canali di approvvigionamento e distribuzione ma anche i mercati di sbocco.

Acquisti post emergenza | Fonte: SWG, "Radar", 5 aprile 2020

Quando finirà l'emergenza Coronavirus e i negozi potranno finalmente riaprire, quali dei seguenti prodotti comprerà per primi?	
Abbigliamento	22%
Viaggi	19%
Articoli e accessori per la casa	12%
Tecnologia, elettronica	11%

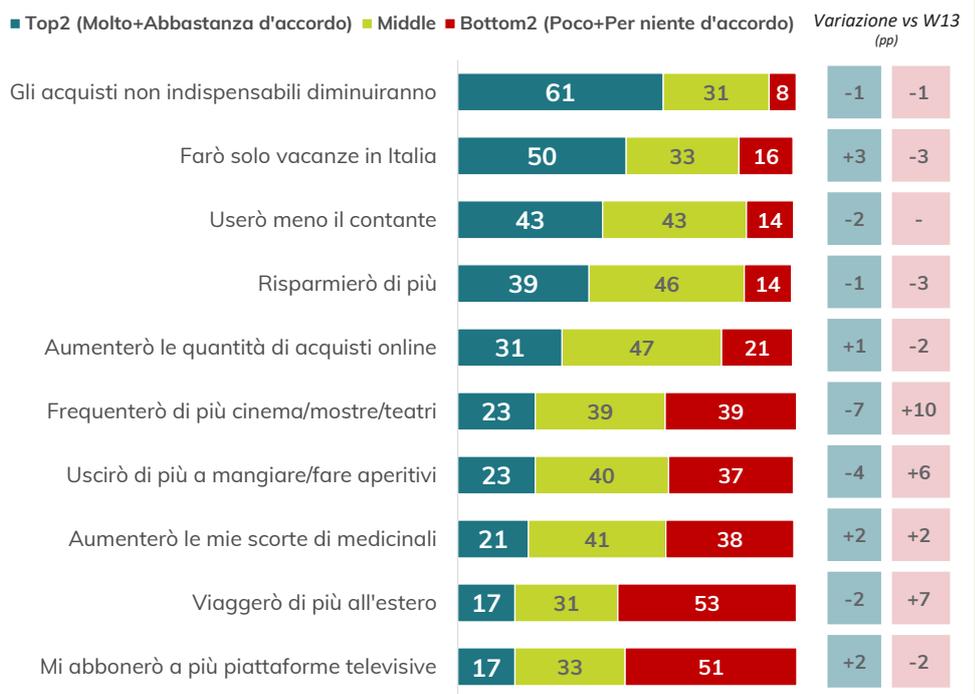
Comportamenti d'acquisto prodotti/servizi | Fonte: Nextplora ViewPoint n.5 del 7/4/20

D – Indica per ciascuno di questi prodotti/servizi con quale frequenza li hai acquistati nell'ultimo mese, a partire dall'inizio dell'emergenza (Singola per item, valori%)
La differenza a 100 di ciascun item è relativa a coloro che hanno mantenuto invariato il proprio comportamento.



Impatto sugli acquisti alla fine dell'emergenza | Fonte: Nextplora ViewPoint n.5 del 7/4/20

D – NELLO SPECIFICO, ALLA FINE DI QUESTA EMERGENZA PENSI CHE RISPETTO A PRIMA... (Singola per item, scala 1-5, 1- Per niente d'accordo; 5 – Molto d'accordo – valori%)



1. Nextplora, "Gli effetti del Coronavirus sugli acquisti", 7 aprile 2020

2. Ibidem

3. SWG, "Radar", 5 aprile 2020

Collaborare per continuare a crescere

Molteplici sono le variabili che influenzano la sopravvivenza e competitività delle imprese. Eppure, la collaborazione con grandi gruppi industriali può fornire alle aziende, in particolare alle piccole e medie realtà, un'ottima opportunità di crescita e un'occasione unica per sopravvivere a situazioni di emergenza e sviluppare il business, ampliando il proprio raggio d'azione.

La possibilità di fare rete con una o più realtà aziendali permette di mettere a fattor comune le conoscenze e il know-how maturati negli anni, facendo leva sulla tradizione e l'esperienza che l'impresa porta con sé. L'unione può veramente fare la forza, supportando le aziende nella corsa alla redditività. Infatti, può fornire la giusta chiave di lettura non solo per resistere ma anche per essere più competitivi, restando sempre al passo con le evoluzioni del mercato.

Se si considera il tessuto produttivo italiano, caratterizzato da aziende di micro, piccola e media dimensione, ci si rende subito conto di come l'unione con una società grande o multinazionale possa costituire occasione di crescita e, in alcuni casi, possa determinare la sopravvivenza. Si pensi alle aziende a conduzione familiare, grande ricchezza del Paese e inesauribile fonte di tradizioni e prodotti di qualità: i dati ISTAT e le survey Deloitte sulle imprese familiari mostrano come un imprenditore su quattro abbia superato i 70 anni di età, ma che solo nel 30 per cento dei casi l'azienda sopravviva al primo passaggio generazionale e in meno della metà riesca ad arrivare alla terza generazione. In un contesto complesso e competitivo come quello attuale, è importante fare economia di scala per incrementare la propria efficienza; in tale contesto, la possibilità di agire in collaborazione con un altro player può permettere di migliorare i processi, di aumentare la produttività e di ridurre le risorse necessarie al fine di ottenere un prodotto o un servizio che rispondano meglio al mercato di riferimento.

Fare network, condividere le risorse e cercare un nuovo equilibrio richiede grande coraggio e voglia di mettersi in gioco per migliorarsi vicendevolmente e crescere insieme. Spesso questo tipo di collaborazione risulta essere un incentivo determinante per espandersi, creare valore e mostrare una più ampia apertura verso nuovi mercati: approdare in un Paese estero in cui non si era presenti prima o diffondere una gamma di prodotti capaci di rispondere ai bisogni di un nuovo target di clientela. Sono solo alcuni esempi di un contesto ambientale che esige rapide capacità di adattamento: grande valore si attribuisce alla possibilità di usufruire di soluzioni che comportino una crescente flessibilità organizzativa, tramite la creazione di aggregazioni e alleanze strategiche tra le aziende. Inoltre, se si guarda anche al panorama europeo, sembra chiaro come una maggiore dimensione aziendale spesso produca anche un avanzamento nel processo di gestione finanziaria e di pianificazione strategica del business, nell'apertura verso nuovi mercati e nel livello di crescita, caratterizzato in misura più elevata da investimenti continui in ricerca e sviluppo e in processi di aggregazione aziendale.



Aggiornare il piano strategico

Nonostante l'attuale crisi costringa a rivedere le priorità delle imprese, il piano aziendale può rappresentare un valido punto di partenza per sviluppare un progetto imprenditoriale che tenga conto di fattibilità e ricadute economiche nella fase di risposta all'emergenza. Poiché il contesto è in continua evoluzione, sarà necessario mantenere aggiornato il piano strategico.

Anche se è orientato al futuro, il piano non può prescindere dal presente e neanche dal passato dell'impresa, per questo deve essere accompagnato dall'analisi di trend tanto quanto da quella dei bilanci. Ciò consente di comprendere la compatibilità dei nuovi progetti con la situazione corrente e di collocarli in una visione prospettica che vada oltre alla risposta all'emergenza.

Ricordiamo che l'elaborazione del piano aziendale si articola in tre diverse fasi temporali, la cui interazione è continua e sostanziale: lo studio, il progetto e l'azione.



Si parte con l'analisi della situazione in cui si verte l'impresa e dagli obiettivi che si vogliono raggiungere, tenendo in considerazione tre elementi complementari: la conoscenza della propria azienda, la conoscenza del mercato di riferimento e dei concorrenti, l'analisi del territorio. Il ruolo di questi fattori è decisivo, poiché possono influenzare la comprensione delle ricadute delle scelte decisionali.

In secondo luogo, l'azienda è chiamata a costruire il proprio progetto, con la concreta definizione degli obiettivi da raggiungere e delle modalità di attuazione. Infine, si passa all'azione.

Nella fase conclusiva vengono scelte con cura le attività necessarie per il conseguimento degli obiettivi, che devono considerare il settore di appartenenza della propria impresa e le possibilità di fare sistema con altre realtà. Solo così sarà possibile reagire alla crisi, sopravvivere, consolidarsi e sviluppare il proprio business.

Il piano strategico nei periodi di emergenza non può prescindere dalla conoscenza degli strumenti normativi straordinari, dal monitoraggio delle risorse finanziarie, dalla valutazione delle opportunità e degli scenari, così come dalla gestione dei rapporti con gli stakeholder

Contatti

Ernesto Lanzillo

Deloitte Private Leader
Senior Partner
Deloitte Italy
elanzillo@deloitte.it

Mariangela Campalani

Clients&Industries Director
Deloitte Italy
mcampalani@deloitte.it

Eugenio Puddu

Sector Leader Consumer Products
Senior Partner
Deloitte Italy
epuddu@deloitte.it

Ilaria Donà

Clients&Industries Insight Specialist
Deloitte Italy
idona@deloitte.it



**Scopri le risorse e gli strumenti
dedicati alle aziende Private**



Deloitte.

Private

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

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