

LUISS



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Organizzazione Aziendale

Effetti del Covid-19 sul cambiamento delle organizzazioni

RELATORE
Prof. Daniele Mascia

CANDIDATO
Febbe Tommaso

Matricola 221061

Anno Accademico 2019-2020

Sommario

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1.....	5
1.1 IL CAMBIAMENTO.....	5
1.1.1 GLI ELEMENTI DEL CAMBIAMENTO	6
1.1.2 IL CAMBIAMENTO TECNOLOGICO E I NUOVI PRODOTTI E SERVIZI.....	7
1.1.3 IL CAMBIAMENTO CULTURALE.....	10
1.1.4 COME REALIZZARE IL CAMBIAMENTO	11
1.2 SHOCK ESOGENI: COME INFLUENZANO IL CAMBIAMENTO?	13
1.2.1 L’ATTENTATO AL WORLD TRADE CENTER DELL’11 SETTEMBRE 2001.....	15
1.2.2 L’URAGANO KATRINA.....	16
1.2.3 IL DISASTRO NUCLEARE DI FUKUSHIMA.....	17
CAPITOLO 2.....	19
2.1 LA PANDEMIA DI COVID-19 DEL 2019-2020.....	19
2.1.1 LA PANDEMIA IN ITALIA.....	22
2.2 GLI EFFETTI DEL COVID-19 SULLE ORGANIZZAZIONI.....	23
2.2.2 RICONVERSIONE DELLA PRODUZIONE E SMART WORKING	24
2.2.3 RAGIONARE COME START-UP PER REAGIRE AL COVID-19	26
2.2.4 MARKETING ED HR COME FUNZIONI FONDAMENTALI PER REAGIRE ALLA CRISI	27
2.2.5 COME LE AZIENDE CINESI HANNO RISPOSTO AL COVID-19	28
2.2.6 CORONAVIRUS COME UN CAMPANELLO D’ALLARME PER IL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	33
2.2.7 LO STRANO CASO DELL’ANTARTIDE: DA COVID FREE A ZONA A RISCHIO	35
CONCLUSIONE.....	36
BIBLIOGRAFIA.....	38
CAPITOLO 1.....	38
CAPITOLO 2.....	39
INDICE DELLE IMMAGINI	39
CAPITOLO 1.....	39
CAPITOLO 2.....	39

INTRODUZIONE

Un cambiamento è un qualcosa che chiunque nella propria vita si trova ad affrontare un numero indefinito ed allo stesso tempo elevato di volte. Esistono varie tipologie di cambiamento ma tutte presentano delle caratteristiche in comune. Spesso il cambiamento viene visto come un qualcosa di irreversibile dal quale è impossibile tornare indietro, altre volte viene evitato per paura, altre volte è fondamentale e necessario per la sopravvivenza di un'organizzazione la quale deve adattarsi all'ambiente in cui va ad operare e ai cambiamenti dell'ambiente stesso. Le aziende spesso durante il proprio ciclo di vita si trovano costrette ad affrontare delle situazioni superabili mediante un cambiamento o un'innovazione. Ciò può dipendere dal cambiamento delle abitudini di consumo delle persone, dalla scoperta di nuovi fattori produttivi che alterano il processo produttivo o da un'innovazione che rende obsoleti e superati i prodotti già esistenti. In determinate situazioni il cambiamento può non riguardare l'output dell'azienda ma la sua struttura stessa, basti pensare ad una fusione tra due o più imprese o ad un'acquisizione da parte di un gruppo di dimensioni maggiori di un'azienda più piccola. Alcune volte il cambiamento risulta essere necessario in risposta ad un fattore esterno che mette alla prova le organizzazioni in modo improvviso senza che esse abbiano avuto la possibilità di preparare in precedenza un piano per affrontare la situazione che gli si presenta davanti in modo adeguato. In quest'ottica appare utile pensare alle catastrofi naturali o alle pandemie che sono difficili da prevedere e ancor di più da affrontare. La pandemia in corso nel 2020, dovuta alla diffusione del nuovo coronavirus partita dalla città cinese di Wuhan, rappresenta in primis una minaccia per la salute della popolazione mondiale ma i suoi effetti non riguardano soltanto la salute dell'intera umanità. Una pandemia ha infatti un impatto devastante anche sull'economia del nostro pianeta e trovare le risposte giuste per uscire da questa situazione non sarà per niente semplice. La soluzione non può essere quella di aspettare la scomparsa del virus ma dev'essere una risposta forte che riesca a far convivere la popolazione mondiale con il virus fino alla scoperta del vaccino cui si stanno dedicando con sforzi marcati moltissime organizzazioni nazionali e internazionali. Nell'attesa del ritorno alla normalità tanto auspicato più volte dai vari leader mondiali dei paesi coinvolti nella lotta al Covid-19, le aziende e più in generale le organizzazioni di ogni tipo si sono trovate a lottare contro questo nemico invisibile affrontando situazioni impensabili fino a pochi mesi fa. Un virus è un nemico diverso da ciò che le organizzazioni sono abituate ad affrontare con molta più frequenza e il suo impatto può essere devastante. Le autorità politiche hanno dovuto compiere numerosi sforzi per mettere in campo delle risposte efficaci e rapide per contrastare la diffusione del virus e in moltissimi casi è stata necessaria una totale riorganizzazione delle organizzazioni stesse che hanno dovuto trovare delle soluzioni in uno scenario molto complicato. Alcune imprese hanno ridefinito il proprio business, altre hanno riconvertito la propria produzione e quasi tutte hanno dovuto sperimentare in modo massiccio lo *smart working* in ossequio alle norme di distanziamento sociale introdotte per rallentare la diffusione del nuovo coronavirus. Ragionando sulla definizione di cambiamento e sui vari tipi di cambiamento che si possono affrontare è possibile effettuare un paragone tra la

pandemia di Covid-19 attualmente in atto ed altri avvenimenti di portata simile in quanto a gravità come possono essere catastrofi naturali e attentati terroristici. Questi avvenimenti presentano delle caratteristiche comuni in quanto sono difficilmente prevedibili e contrastabili in modo ottimale e spesso portano le organizzazioni a dover prendere decisioni drastiche e complicate. Tuttavia una pandemia risulta essere un evento unico nel suo genere per portata e per le difficoltà gestionali che si porta dietro. Un virus è molto più difficile da gestire di un uragano o di un terremoto in quanto è come un nemico invisibile che va a colpire chiunque senza fare distinzioni di alcun tipo. La diffusione di un virus inoltre può essere studiata solo tramite dati scientifici certi e tante volte non sono bastati modelli matematici accurati in quanto le variabili da essi considerate non erano assolutamente sufficienti per mappare la diffusione ipotetica di un fattore così sfuggente come un virus. Un'altra differenza riguarda la fine di un evento catastrofico come una pandemia in confronto ad uno tsunami o un terremoto. Eventi naturali di tale portata, se pur gravissimi e dannosissimi per l'uomo risultano avere un inizio e una fine ben più individuabili rispetto ad una pandemia. Analizzando la pandemia di Covid-19 gli esperti non sono ancora riusciti a definire con certezza la data del salto di specie del nuovo coronavirus. Non è stato ancora definito con certezza quando il virus è entrato per la prima volta a contatto con un essere umano scatenando la pandemia. Inizialmente si era pensato alla città di Wuhan e al suo *wet market* che sarebbero stati colpiti tra il dicembre del 2019 e l'inizio del 2020. Alcuni studi condotti da vari esperti del settore datano di qualche mese indietro la comparsa del virus non solo in Cina ma anche nel resto del mondo. Per individuare questo nuovo coronavirus sono necessari dei test molto specifici che spesso non sono a disposizione della autorità competenti. Diversi studi inoltre hanno riportato dei casi anomali di polmonite in tutto il mondo due o tre mesi prima della comparsa ufficiale del virus nella regione cinese dello Hubei, la prima zona del mondo posta in quarantena dalle autorità governative al fine di limitare la circolazione del virus. Su un virus inoltre vengono fatte spesso delle speculazioni di tipo politico relativamente alla sua origine e alla sua dannosità. Molti politici hanno infatti messo in dubbio l'origine naturale del virus facendo leva sulla poca collaborazione della autorità cinesi relativamente all'indagine sul "cammino" del virus passato dall'animale all'uomo. Ad oggi la natura del virus è stata confermata da vari studi scientifici che ne escludono una creazione in laboratorio ma l'opinione pubblica non è ancora convinta di questa cosa. Frequenti sono inoltre le manifestazioni da parte di cittadini definiti negazionisti che negano l'esistenza stessa del virus citando un complotto mondiale nei loro confronti. Tutte queste polemiche non sorgono nel caso di un terremoto o di uno tsunami e ciò non aiuterà a uscire da questa situazione complicata. Le previsioni dell'OMS inoltre non si sono rivelate sempre corrette ma ciò era prevedibile trovandosi davanti un nemico nuovo e per sua natura sconosciuta come il Covid-19 del quale ancora non si conoscono bene elementi necessari alla conoscenza di un virus come il tasso di mortalità. Questi elementi sono molto utili nella definizione di un virus ma risulta essere difficile stimare con assoluta certezza il tasso di mortalità di un virus durante la pandemia stessa. Per una stima corretta, sembra banale dirlo, sarà necessario aspettare il termine della pandemia che arriverà

o con la scoperta di un vaccino o con una lenta sparizione del virus così come accaduto in passato per altri virus influenzali come furono quello dell'influenza spagnola e quello dell'influenza suina.

CAPITOLO 1

1.1 IL CAMBIAMENTO

Ogni organizzazione deve tenersi pronta a correre per tenere il ritmo dei cambiamenti che si verificano attorno ad essa. Il cambiamento è un qualcosa di necessario per sopravvivere all'interno dell'ambiente competitivo all'interno del quale opera l'organizzazione, indipendentemente dalle sue dimensioni e dalla tipologia di servizio offerto. Piccole e grandi organizzazioni devono essere pronte a recepire e comprendere i segnali del cambiamento e mettere in atto tutte le attività necessarie a svilupparlo in modo efficiente. La necessità di cambiamenti organizzativi è collegata all'azione di forze ambientali che spingono l'organizzazione sulla via del cambiamento. Tra queste forze possiamo annoverare i progressi tecnologici, il mutare dei mercati, l'introduzione di nuove normative da parte dell'autorità governativa, i mutamenti negli usi e nei costumi della società nonché altri fattori come l'*E-commerce*, i social network e l'irrompere sul mercato globale di nuove potenze economiche come Cina, Russia, India e Brasile. Esistono tre tipologie di cambiamento e innovazione con le quali le organizzazioni possono rispondere alle mutazioni dell'ambiente. Il cambiamento occasionale è il più facile da gestire e si rende necessario in seguito a fasi di relativa stabilità. I manager possono gestire questo cambiamento tramite innovazioni tecniche, strutturali o di prodotto. Il cambiamento continuo è invece causato da rapidi mutamenti dell'ambiente e si verifica con frequenza. Viene considerato dai manager come un processo organizzativo continuo in cui è necessario soddisfare bisogni mutevoli. In determinati settori l'ambiente è talmente instabile da imporre l'esigenza di cambiamento e innovazione radicali. Un'innovazione radicale finisce per sostituire una tecnologia già esistente di prodotto o servizio per produttori e consumatori. In generale questa tipologia di innovazione e cambiamento porta l'azienda al successo e porta invece i competitors colpiti da questa innovazione e da questo cambiamento a rischiare di essere esclusi dal mercato. Innovare non è un processo semplice e spesso le grandi aziende ignorano l'innovazione e il cambiamento in quanto sono molto restie ad allontanarsi dal loro modello di business consolidato. Proprio per questo motivo spesso le innovazioni e i cambiamenti più radicali provengono da realtà di piccole dimensioni. Per quanto riguarda le tipologie strategiche di innovazione e cambiamento, la letteratura economica ne propone quattro.

L'innovazione e il cambiamento possono riguardare la strategia e la struttura dell'azienda, i prodotti e i servizi commercializzati dall'azienda stessa, la tecnologia utilizzata nelle varie fasi del processo produttivo oppure possono essere relativi alla cultura dell'organizzazione. Le innovazioni di strategia e struttura riguardano la gestione dell'organizzazione. I cambiamenti in questo caso riguardano le linee guida dell'organizzazione, la gestione strategica e i meccanismi di coordinamento. Questa tipologia di innovazione e cambiamento spesso avviene dall'alto verso il basso, imposta dal top management. Le innovazioni di prodotto e di servizio sono relative all'output di un'azienda. I nuovi prodotti possono derivare da piccole modifiche dei prodotti già esistenti o da linee di prodotto totalmente di nuova produzione. L'obiettivo dell'innovazione di prodotto è generalmente quello di raggiungere nuovi mercati e clienti ampliando la quota di mercato dell'impresa. Le innovazioni tecnologiche sono invece variazioni nel processo produttivo di un'organizzazione. Questa tipologia di innovazione riguarda i metodi di lavoro, i macchinari utilizzati e il flusso del lavoro stesso. Definiamo invece innovazioni culturali quelle innovazioni che si riferiscono ai cambiamenti nei valori, nelle attitudini, nelle opinioni e nel comportamento dei dipendenti. Questo tipo di innovazione riguarda più l'aspetto mentale che quello tecnologico ed è difficile da realizzare perché difficilmente le persone cambiano il proprio modo di pensare e il proprio atteggiamento.

1.1.1 GLI ELEMENTI DEL CAMBIAMENTO

Si possono inoltre identificare diversi stadi dell'innovazione. Il termine cambiamento organizzativo viene utilizzato per indicare "l'adozione da parte di un'organizzazione di un nuovo concetto o comportamento"(cit. Organizzazione aziendale, R. Daft, sesta edizione).L'innovazione organizzativa consiste "nell'adozione di un concetto o di un comportamento che è nuovo per il settore, il mercato o l'ambiente generale relativi ad un'organizzazione"(cit. Organizzazione aziendale, R. Daft, sesta edizione).Viene considerata innovatrice solo la prima azienda che adotta quest'innovazione, le altre che decidono di seguirla sono considerate come aziende o organizzazioni che adottano un cambiamento. I due termini, innovazione e cambiamento, risultano però essere interscambiabili in quanto il processo di cambiamento che avviene risulta essere identico sia nel caso di un'azienda che per prima introduce un'innovazione sia nel caso di un'azienda che adotta un cambiamento introdotto nel settore da un'altra organizzazione. I membri di un'organizzazione vengono in primo luogo a conoscenza dell'innovazione potenziale, della quale va considerata l'adeguatezza. Successivamente viene scelta l'idea, che "consiste in un nuovo modo di fare le cose" (cit. Organizzazione aziendale, R. Daft, sesta edizione) e che risulta essere fondamentale per far rimanere competitiva un'azienda nel tempo. L'origine delle idee può essere interna o esterna all'organizzazione e un elemento fondamentale per il cambiamento organizzativo è rappresentato dalla creatività, definita come "la

generazione di idee nuove che possono soddisfare le esigenze percepite e rispondere a opportunità” (cit. Organizzazione aziendale, R. Daft, sesta edizione). Al fine di stimolare la creatività l’organizzazione deve stimolare i contatti e le interazioni sia tra i suoi membri sia con persone esterne all’organizzazione. Coloro che cercano nuove idee e soluzioni creative devono essere portati a prendersi dei rischi maggiori. Un bisogno è un ulteriore elemento fondamentale nel processo di cambiamento e innovazione. L’organizzazione, in particolar modo nelle vesti dei propri manager, deve essere in grado di percepire il bisogno e la necessità di un cambiamento nei tempi e nei modi opportuni al fine di non rischiare di rimanere indietro ancorata sulle proprie posizioni. In una fase successiva si stabilisce la decisione da adottare. L’idea di base viene portata avanti ed in questa fase un ruolo importante è svolto dai manager e dai decisori dell’organizzazione. L’implementazione si verifica “quando i membri dell’organizzazione utilizzano effettivamente una nuova idea, tecnica o comportamento.” (cit. Organizzazione aziendale, R. Daft, sesta edizione) La fase dell’implementazione risulta essere spesso la più complessa durante il processo di cambiamento. Le risorse risultano essere l’ultimo elemento necessario per un cambiamento. L’organizzazione necessita di energia da parte dei propri dipendenti che devono impegnarsi a fondo per mettere realmente in atto il cambiamento in modo efficace. Tra le risorse necessarie rientra anche il capitale da investire nell’innovazione. Spesso servono finanziamenti appositi necessari all’azienda per sostenere i costi dell’innovazione.

1.1.2 IL CAMBIAMENTO TECNOLOGICO E I NUOVI PRODOTTI E SERVIZI

Un ulteriore elemento da considerare per analizzare in modo corretto il cambiamento è rappresentato dalla struttura di un’organizzazione che è spesso collegata alle capacità di mettere in atto un cambiamento. Un’organizzazione organica risulta essere più flessibile e più propensa al cambiamento. In queste organizzazioni la gerarchia non è molto marcata e la comunicazione tra dipendenti avviene per lo più in modo orizzontale. Il processo di innovazione avviene spesso dal basso verso l’alto. Viceversa, una struttura meccanica risulta essere poco adatta all’innovazione. In questo tipo di struttura vi è una forte gerarchia e la comunicazione è principalmente verticale. L’innovazione risulta essere soffocata dall’organizzazione stessa che risulta essere molto adatta alla realizzazione di prodotti semplici e routinari. L’approccio ambidestro viene utilizzato da molte organizzazioni per mettere in atto in modo efficace un cambiamento tecnologico, che per sua natura presenta aspetti che lo rendono più realizzabile tramite un’organizzazione organica e altri aspetti che lo rendono più implementabile con un’organizzazione meccanica. Nella fase di generazione dell’innovazione risultano essere infatti più adatte strutture organiche che lasciano una più ampia libertà ai dipendenti e una maggiore autonomia decisionale. Nella fase di implementazione e

di sfruttamento dell'innovazione risultano essere necessari fattori come la gerarchia e l'autorevolezza dei manager nei processi decisionali. Un altro approccio molto utilizzato è l'approccio dal basso verso l'alto mediante il quale molte aziende creano dei meccanismi adatti a promuovere l'innovazione sfruttando la creatività dei dipendenti di prima linea. La dirigenza dell'azienda si occupa in un secondo momento di valutare la possibile innovazione ed eventualmente di svilupparla nei modi e nei tempi ritenuti più opportuni. Al fine di sfruttare i vantaggi dell'approccio ambidestro e dell'approccio dal basso verso l'alto le aziende possono ricorrere a strumenti come strutture mutevoli, unità creative separate, *venture team* e team collaborativi nonché possono cercare di stimolare l'imprenditorialità aziendale interna dei propri dipendenti. Con l'espressione strutture mutevoli si intende che "un'organizzazione crea una struttura organica nel momento in cui questa si rende necessaria per l'avviamento di nuove idee" (cit. Organizzazione aziendale, R. Daft, sesta edizione). Le unità creative separate sono unità organiche che si occupano di avviare il cambiamento o unità con una struttura più meccanica che si occupano di utilizzare le innovazioni appena generate. Una tipologia particolare di unità creativa è l'incubatore di idee, definito come "un luogo protetto ove le idee provenienti dai dipendenti di tutta l'organizzazione possono essere sviluppate senza interferenza da parte della burocrazia o delle politiche aziendali." (cit. Organizzazione aziendale, R. Daft, sesta edizione). I *venture team* sfruttano anch'essi la creatività dei membri dell'organizzazione e vengono paragonati ad una piccola azienda inserita dentro un'azienda di dimensioni più elevate. Lo *skunkworks* è un particolare tipo di *venture team* dotato di ampia autonomia il cui compito è quello di dedicarsi alla ricerca e allo sviluppo delle idee più innovative per il business aziendale. Il *new venture found* è un *venture team* che fornisce risorse finanziarie per favorire lo sviluppo delle nuove idee da parte dei dipendenti dell'azienda. Analizzando invece il concetto di imprenditorialità aziendale interna si deve far notare che il suo obiettivo è quello di sviluppare all'interno dell'organizzazione uno spirito e una filosofia imprenditoriale tale da portare l'impresa a produrre un numero di innovazioni superiore alla media. In quest'ottica assume importanza il ruolo dell'agente di cambiamento il quale si occupa di superare le naturali resistenze al cambiamento e di convincere gli altri membri dell'organizzazione della qualità dell'innovazione.

Nel concetto di innovazione e cambiamento rientrano anche i nuovi prodotti e servizi utilizzati dai clienti esterni all'organizzazione. Ciascuna azienda nello sviluppare nuovi prodotti e servizi sfida l'incertezza dei mercati ed è consapevole di poter fallire, tuttavia essendo l'innovazione di prodotto uno dei migliori strumenti per sopravvivere in mercati sempre più competitivi esse sono portate a sfidare quest'incertezza. Il successo di un nuovo prodotto è legato a vari fattori. Una ricerca del MIT fa emergere il fatto che "mantenere assieme ricerca e produzione aiuta le aziende a essere più innovative e ad avere maggiore successo con le innovazioni." (cit. Organizzazione aziendale, R. Daft, sesta edizione) Emergono inoltre ulteriori ragioni di successo per un prodotto legate alla collaborazione tra unità tecniche e di marketing. Uno studio denominato progetto SAPHO ha

riportato le seguenti conclusioni relativamente alle ragioni del successo di un nuovo prodotto:

“le aziende che avevano dato vita a innovazioni di successo avevano sviluppato una migliore comprensione della necessità del cliente e prestato molta più attenzione agli aspetti di marketing.” (cit. Organizzazione aziendale, R. Daft, sesta edizione)

“le aziende che avevano dato vita ad innovazioni di successo avevano fatto un uso più efficace di tecnologie e aiuti esterni, anche se svolgevano una parte preponderante del lavoro all'interno.” (cit. Organizzazione aziendale, R. Daft, sesta edizione)

“nelle aziende che avevano dato vita a innovazioni di successo il supporto da parte della direzione generale proveniva dai manager con maggiore competenza e autorevolezza.” (cit. Organizzazione aziendale, R. Daft, sesta edizione)

Questi concetti richiamano l'importanza di un modello di coordinamento orizzontale necessario tra le unità organizzative al fine di ideare, sviluppare e mettere in atto un'innovazione efficace.

Nell'ambito della progettazione organizzativa volta ad ottenere un cambiamento sono presenti tre elementi importanti:

- 1) **-Specializzazione a livello di unità organizzativa**
- 2) **-Ruoli di confine**
- 3) **-Coordinamento orizzontale**

Con riferimento alla specializzazione delle varie unità organizzative nell'ambito dell'innovazione un ruolo importante è svolto dalle unità di ricerca e sviluppo, di marketing e di produzione. In queste unità serve un personale competente e qualificato in possesso di abilità e competenze specifiche. I ruoli di confine sono di vitale importanza in un'organizzazione poiché mettono in contatto unità separate appartenenti alla stessa organizzazione e si occupano della comunicazione dell'organizzazione con i clienti per comprenderne al meglio desideri ed esigenze. Riferendoci all'innovazione e al cambiamento appare inoltre necessario esporre il modello di coordinamento orizzontale, il quale sfrutta meccanismi come i team inter-funzionali per aumentare il numero di informazioni prodotte e scambiate da parte dei dipendenti. Un tema recente è l'innovazione aperta che implica “l'estensione della ricerca e della commercializzazione di nuovi prodotti al di là dei confini dell'organizzazione” (cit. Organizzazione Aziendale, R. Daft, sesta edizione). Ciò va in controtendenza con quanto fatto storicamente dalle aziende che sviluppavano internamente i nuovi prodotti da portare sul mercato. I vantaggi dell'innovazione aperta, che implica una forte collaborazione con altre aziende, clienti o altri attori esterni all'organizzazione, sono riscontrabili nella riduzione del time to market, dei costi di sviluppo e in una maggiore qualità del prodotto stesso. L'azienda risulta in questo modo più vicina al cliente e va a soddisfarne maggiormente il bisogno. Un altro fattore importante è

rappresentato dalla rapidità: un'azienda rapida ad innovare può guadagnare una posizione di mercato favorevole adattandosi inoltre agli ambienti mutevoli e ai rapidi cambiamenti delle richieste dei consumatori. Il cambiamento è un qualcosa di necessario per qualsiasi organizzazione, anche se operante in un ambiente stabile. Negli ultimi anni le organizzazioni stanno adottando sempre più spesso strutture più orizzontali distanti dai classici schemi tradizionali. L'approccio duale “mette a confronto i cambiamenti di natura gestionale e le innovazioni tecniche” (cit. Organizzazione Aziendale, R. Daft, sesta edizione). L'innovazione gestionale si riferisce “all'adozione e l'implementazione di prassi, processi, strutture, strategie e tecniche manageriali nuovi mirati a promuovere il raggiungimento degli obiettivi organizzativi” (cit. Organizzazione Aziendale, R. Daft, sesta edizione). Un cambiamento di questo tipo avviene con minore frequenza rispetto a un cambiamento tecnico e l'approccio duale si occupa di identificare i processi connessi al cambiamento gestionale. In questa prospettiva le organizzazioni sono dotate di due nuclei, uno tecnico e uno gestionale. Il nucleo gestionale risulta essere in una posizione gerarchicamente sopraelevata rispetto al nucleo tecnico e si occupa di gestire e controllare il funzionamento dell'organizzazione nel complesso. Il nucleo tecnico si occupa di trasformare le materie prime in prodotti finiti. Ogni nucleo ha i propri dipendenti, la propria attività e la propria sfera di influenza ambientale. L'innovazione può generarsi in qualsiasi nucleo. Tra le sfere di influenza del nucleo gestionale si trovano quelle del governo, delle risorse finanziarie, delle risorse umane, dei *competitors* e delle condizioni economiche generali. Tra le sfere di influenza del nucleo tecnico si trovano quelle dei clienti e della tecnologia. Confrontando il cambiamento tecnico con quello gestionale risulta che una struttura organizzativa meccanica è più adatta per cambiamenti gestionali frequenti mentre i cambiamenti tecnici sono più realizzabili con una struttura organica che consente ai dipendenti di esprimere con più facilità le proprie idee in un'azienda che utilizza un processo dal basso verso l'alto.

1.1.3 IL CAMBIAMENTO CULTURALE

Il cambiamento culturale riguarda il comportamento, il modo di pensare e l'atteggiamento dei singoli membri dell'organizzazione. Questo tipo di cambiamento è il più complesso da realizzare in quanto difficilmente le persone cambiano il proprio modo di pensare. Un cambiamento di questo tipo mette in discussione i valori fondamentali dei membri dell'organizzazione e va a modificare modi di agire e di pensare consolidati nel tempo e inculcati nella mente dei soggetti coinvolti in questo cambiamento. Negli anni recenti numerose aziende hanno affrontato cambiamenti di questo tipo spostandosi verso forme organizzative di tipo orizzontale che necessitano per avere un funzionamento ottimale di una maggiore responsabilizzazione dei dipendenti nonché di una maggiore comunicazione tra i vari membri dell'organizzazione stessa. Le esigenze dei clienti, da soddisfare in

modo sempre più preciso e puntuale, possono influenzare e spingere le organizzazioni verso un cambiamento della cultura aziendale. Tra le forze principali per il cambiamento culturale rientra sicuramente la diversità della forza lavoro, sempre più marcata negli anni recenti. Si può affermare che per avere una transizione ottimale verso nuovi modelli organizzativi più organici non si può prescindere da nuovi valori, nuovi modi di pensare e di lavorare che aiutano l'organizzazione a mettere in atto i cambiamenti sperati. Per raggiungere rapidamente un cambiamento culturale si può utilizzare il metodo noto come sviluppo organizzativo che enfatizza valori come lo sviluppo umano e l'equità favorendo lo svolgimento del lavoro da parte dei dipendenti nel modo ritenuto più adeguato possibile. Lo sviluppo organizzativo non è "una procedura costituita da passi successivi per la risoluzione di un problema specifico, ma un processo di cambiamento fondamentale dei sistemi umani e sociali dell'organizzazione, compresa la cultura organizzativa." (cit. Organizzazione Aziendale, R. Daft, sesta edizione) Le imprese adottano molte tecniche volte a migliorare le competenze degli individui tramite lo sviluppo organizzativo. Una di queste tecniche è l'intervento su grandi gruppi che riunisce membri di ogni parte dell'organizzazione al di fuori dell'organizzazione in modo da poter discutere di problemi e opportunità per pianificare il cambiamento in modo ottimale. Il numero di persone coinvolte in questo tipo di intervento può variare tra cinquanta e cinquecento e queste riunioni possono durare diversi giorni. Il *team building* è un'altra tecnica utilizzata per favorire lo sviluppo organizzativo e "promuove l'idea che le persone che lavorano insieme possono operare come un gruppo." (cit. Organizzazione Aziendale, R. Daft, sesta edizione) L'obiettivo di questa tecnica è favorire l'interazione tra persone dello stesso gruppo di lavoro in modo da farle ragionare come un unicum, un gruppo compatto che lavora per raggiungere gli obiettivi prefissati. Il gruppo così facendo pianifica al meglio le azioni da intraprendere e lavora per migliorare i risultati. Con le attività trans unità invece si riuniscono i rappresentanti di varie unità organizzative al fine di far emergere i problemi preesistenti e di studiarne le cause per trovare una soluzione adeguata. Questo intervento spesso viene utilizzato per risolvere conflitti tra management e sindacati o tra unità organizzative diverse. In caso di fusione tra aziende viene effettuata spesso questo tipo di attività per evitare la nascita di nuovi problemi in seno all'azienda appena costituita.

1.1.4 COME REALIZZARE IL CAMBIAMENTO

La fase più importante e allo stesso tempo difficile del cambiamento è la realizzazione effettiva. Durante questa fase possono sorgere problemi tra i manager e i dipendenti e l'organizzazione deve essere abile a saper affrontare e risolvere queste eventuali controversie. Assumono un ruolo importante in questa fase i

champion intellettuali, leader propensi al cambiamento che fanno di tutto per far sì che l'organizzazione riesca a mettere in atto le idee concepite in precedenza e realizzare effettivamente l'innovazione. Un particolare stile di leadership, definito *transformational leadership*, è molto adatto nelle fasi del cambiamento. I leader che adottano questo stile promuovono il cambiamento coinvolgendo ogni membro dell'organizzazione in questo processo e creano un ambiente ottimale per la realizzazione dell'innovazione. Per realizzare un cambiamento servono tempo ed energia che i manager e i dipendenti devono utilizzare nel miglior modo possibile per raggiungere i migliori risultati. Sono inoltre richieste forti abilità mentali di resistenza alle tensioni e alle difficoltà che possono emergere durante le varie fasi del processo di cambiamento. Nel caso in cui dovessero sorgere delle difficoltà sarà poi la figura del leader a dover emergere per guidare l'organizzazione e i suoi dipendenti in queste fasi delicate. I dipendenti potrebbero infatti essere restii al cambiamento in quanto difficilmente persone che svolgono mansioni routinarie accettano di buon grado un cambiamento, talvolta radicale, dei propri modi di agire e pensare. La figura del leader deve essere in grado di stimolare queste persone a partecipare attivamente al processo di cambiamento accettandone tutti i suoi aspetti.

Per realizzare un cambiamento efficace esistono varie tecniche, una di queste consiste nel diffondere un senso di urgenza e di necessità per il cambiamento. In questo modo i manager riescono a far comprendere al resto dell'organizzazione l'importanza e la necessità del cambiamento. Un fattore di crisi può aiutare i manager a specificare al meglio l'urgenza del cambiamento. Un'altra tecnica possibile è quella di istituire una coalizione assegnandole un ruolo guida nel processo di cambiamento. La coalizione deve andare a coinvolgere quanto più possibile l'intera organizzazione, dal top management ai rappresentanti dei dipendenti, in modo da essere più efficace nel guidare il processo di cambiamento. Risulta essere necessario sviluppare un forte senso di impegno condiviso alla realizzazione del cambiamento da parte di tutta l'organizzazione in modo da raggiungere al meglio gli obiettivi prefissati. Risulta importante la creazione di una visione convincente e di una strategia accettata dall'organizzazione. Per una buona riuscita del cambiamento bisogna essere in grado di trovare l'idea giusta in grado di rispondere alle necessità presenti. In questo senso si ha una buona opportunità di coinvolgere i dipendenti a partecipare alla ricerca e alla realizzazione dell'innovazione. La creazione di team di cambiamento, come unità creative separate o venture team, favorisce la concentrazione di idee e energie sulla progettazione e sulla realizzazione dell'innovazione nel modo migliore possibile. Nella fase di supervisione del processo di cambiamento assume un ruolo importante la task force, un gruppo creato ad hoc con compiti specifici e costituito da persone in possesso di particolari doti. Un'ulteriore tecnica consiste nell'incoraggiare *champion intellettuali*, i promotori della nuova idea, ad essere parte attiva ed integrante dell'intero processo di cambiamento.

La resistenza al cambiamento da parte dei membri dell'organizzazione risulta essere un tema rilevante. Le persone difficilmente cambiano, specialmente in modo

repentino, i propri modi di fare e di pensare e ciò può essere un ostacolo al cambiamento. I manager abili devono essere in grado di riconoscere l'esistenza di conflitti e minacce che possono mettere a rischio il processo di cambiamento e di trovare le strategie adatte a vincere questa resistenza al cambiamento. Il sostegno da parte del top management è una delle tecniche utilizzabili per sconfiggere la resistenza al cambiamento. I manager devono inoltre stimolare la partecipazione al processo di cambiamento e devono essere in grado di coinvolgere il più possibile le varie parti dell'organizzazione per evitare l'insorgere di malumori da parte dei soggetti non coinvolti. Creando un senso di partecipazione e coinvolgimento i membri dell'organizzazione possono sentirsi più stimolati a partecipare attivamente al processo di cambiamento, mettendo tutte le loro energie in questa esperienza. Per coinvolgere i dipendenti sono possibili attività come il team building o l'intervento su grandi gruppi. Risulta essere utile assicurarsi inoltre che il cambiamento corrisponda a una reale necessità. Bisogna in questo modo evitare che i membri della sezione Ricerca&Sviluppo si concentrino su problemi e necessità inesistenti. In questa prospettiva appare utile che i promotori del cambiamento si confrontino adeguatamente con le persone che dovranno poi andare ad utilizzare l'innovazione una volta realizzata. Per far comprendere al meglio ai dipendenti il loro ruolo nel processo di cambiamento è necessaria un'attività di formazione da parte dell'azienda. In questo modo i dipendenti comprenderanno sia il processo di cambiamento in quanto tale sia il loro ruolo in questo processo. Non va sottovalutato il ruolo di un'efficace comunicazione relativa al cambiamento. L'organizzazione deve informare tutti i suoi membri del cambiamento da mettere in atto in modo da coinvolgerli e stimolarli a partecipare attivamente a questo processo. L'ultimo aspetto da considerare per superare le resistenze al cambiamento è costituito dall'ambiente in cui esso viene ideato e realizzato. L'organizzazione deve infatti mettere a disposizione dei suoi membri un ambiente sano in grado di dare sicurezza psicologica a chi si trova al suo interno. Le persone devono sentirsi al sicuro in un ambiente adatto al compito che esse devono svolgere. I manager devono inoltre creare un clima di fiducia e rispetto reciproci all'interno dell'organizzazione.

1.2 SHOCK ESOGENI: COME INFLUENZANO IL CAMBIAMENTO?

Un cambiamento nasce da un bisogno, da una necessità, da un qualcosa che fa emergere la necessità di dover cambiare i propri comportamenti, i propri modi di

pensare, di lavorare e di agire. Spesso le organizzazioni cambiano per adattarsi al mercato, per cercare di raggiungere quanti più clienti possibili o per cercare di soddisfare al meglio i bisogni dei propri clienti. In queste circostanze si fa riferimento alle innovazioni di prodotto che possono andare a migliorare un prodotto già esistente o a crearne uno del tutto nuovo e rivoluzionario per il mercato. Gli smartphones in questo senso sono l'esempio lampante di innovazione e cambiamento avvenuti nel settore della telefonia mobile. Dagli smartphone in poi il cellulare non è più inteso come uno strumento da utilizzare per effettuare chiamate o inviare messaggi ma viene utilizzato anche per fare fotografie, video, per leggere le notizie di qualsiasi tipo e per tanti altri motivi ancora. Il cellulare ha progressivamente sostituito, almeno in parte, prodotti come il Personal Computer, la macchina fotografica, la videocamera e l'I-Pod. Nel mondo di oggi risulta difficile stare al passo con i bisogni delle persone, specialmente in settori molto soggetti a frequenti cambiamenti come quello della tecnologia. Steve Jobs sottolineava l'importanza dell'innovazione con la frase "L'innovazione distingue un *leader* da un *follower*" sottolineando il fatto che l'impresa per essere leader in un settore deve essere pronta ad innovare e ad innovarsi per rimanere in posizione dominante sul mercato. Nel caso degli smartphones l'azienda sceglie di innovare consapevolmente, non si è in presenza di fattori esterni che in qualche modo spingono l'azienda al cambiamento. I cambiamenti connessi all'azione di fattori esterni all'organizzazione, quali cataclismi, disastri ambientali, conflitti, carestie o pandemie, sono i più complessi da affrontare per le imprese in quanto le organizzazioni non sono pronte ad affrontare fenomeni di tale portata.

1.2.1 L'ATTENTATO AL WORLD TRADE CENTER DELL'11 SETTEMBRE 2001



Figura 1.1 World Trade Center, 1973-2001. Fonte Wikimedia.org

L'attentato al World Trade Center dell'11 settembre 2001 è un esempio lampante di come uno shock esterno possa influenzare il comportamento di un'organizzazione facendole cambiare modo di agire e di pensare. Dopo l'11 settembre gli USA cambiarono il loro modo di approcciarsi alla situazione politica nel Medio Oriente e alle organizzazioni terroristiche responsabili di questo attacco. Come conseguenza politica di ciò gli Usa intrapresero guerre in Iraq e Afghanistan arrivando a spendere circa cinque trilioni di dollari tra spese militari e di sicurezza interna. L'attentato ebbe un impatto economico devastante: la Borsa di New York, l'American Stock Exchange e il NASDAQ non riaprirono fino al 17 settembre. Alla riapertura l'indice Dow Jones crollò di 684 punti subendo la peggior flessione mai avuta in un giorno. Le azioni statunitensi persero valore per un totale di circa 1400 miliardi di dollari in una settimana e nei tre mesi successivi agli attentati circa 430 mila posti di lavoro andarono persi nella Grande Mela. Come evidenziato da Gail Makinen nel rapporto *"The Economic Effects of 9/11: A Retrospective Assessment"* il governo federale degli Usa concesse subito 11,2 miliardi di dollari al Governo di New York nel settembre del 2001 e altri 10,5 furono concessi ad inizio 2002. Le imprese della Lower Manhattan furono molto colpite da questo evento catastrofico: quasi 20 mila imprese furono distrutte o trasferite in seguito agli attentati. Anche il settore delle compagnie aeree statunitensi pagò dazio a causa di questi attentati: gli attacchi causarono una riduzione del 20% dei posti a sedere sugli aerei. Anche dal punto di vista culturale gli attentati ebbero conseguenze importanti. I cittadini statunitensi risposero agli attacchi con una maggiore attenzione alla vita familiare e al tempo da trascorrere con i propri cari. Le persone iniziarono ad andare più spesso in chiesa e ci furono numerose manifestazioni di patriottismo tra bandiere alle finestre e canti dell'inno nazionale. Dal punto di vista religioso non tutte le

persone rafforzarono la propria fede in seguito a questi avvenimenti come sottolineato da Lauren Markoe nell' articolo per l'Huffington Post del 29 ottobre 2011 "After 9/11, Some Run Toward Faith, Some Run The Other Way". Markoe nel suo articolo interpella i parenti di alcune vittime, tra cui quelli di un Vigile del Fuoco di 26 anni morto per salvare eventuali superstiti della Torre Nord. Rosaleen Tallon, sorella della vittima Sean Tallon affermò di aver trovato conforto, pensando al fratello, nella vita eterna promessa da Dio agli uomini dopo la morte. Non tutte le persone hanno reagito però in questo modo e per molte famiglie che furono distrutte dal crollo delle due torri i lutti si sono rivelati troppo difficili da affrontare anche al giorno d'oggi. Tra le altre conseguenze degli attacchi terroristici dell'11 settembre si può citare il fatto che le donazioni di sangue da parte dei cittadini degli USA aumentarono nelle settimane successive e che molti lavoratori si congedarono per andare a prestare servizio come soccorritori nelle zone colpite dagli attentati. Circa 3000 bambini persero inoltre un genitore quel giorno subendo conseguenze psicologiche molto rilevanti.

1.2.2 L'URAGANO KATRINA



Figura 1.2
Uragano Katrina.
Fonte
Wikipedia.com

L'Uragano Katrina è stato un uragano atlantico che si è abbattuto sulle coste degli USA tra il 23 e il 31 agosto del 2005. Risulta essere stato il secondo uragano più grave in termini di danni economici della storia degli Stati Uniti d'America. Le vittime totali sono state 1836 e i danni sono stati calcolati in 108 miliardi di dollari. Tra le aree raggiunte e colpite dall'uragano, oltre alla città di New Orleans nel Sud degli USA, si trovano la Florida, l'Alabama, il Mississippi e le isole Bahamas. Anche la parte orientale del Nord America fu colpita dall'uragano. La Louisiana, e in particolare modo New Orleans, è stato il territorio più colpito dall'uragano anche a causa dell'errato funzionamento dei sistemi di prevenzione delle inondazioni che non funzionarono in più di 50 punti differenti. Dal punto di vista economico la tempesta ha avuto un impatto devastante: nell'Aprile del 2006 il Governo Bush ha chiesto 105 miliardi di dollari per poter effettuare le dovute riparazioni e ricostruzioni nella regione coinvolta. Tra i danni vanno citati anche quelli dovuti all'interruzione delle forniture di petrolio, alle riduzioni delle esportazioni di alcuni prodotti come il grano o quelli connessi al danneggiamento delle autostrade lungo la costa del Golfo del Messico. Come riportato nell'"Hurricane Katrina Service

Assessment Report” del giugno del 2006, l’uragano Katrina ha distrutto 30 piattaforme petrolifere e ha causato la chiusura di 9 raffinerie. Il rapporto “*U.S. Government Minerals Management Service*” del febbraio 2006 ha evidenziato che la riduzione della produzione di petrolio nel Golfo del Messico nei sei mesi successivi all’uragano è calata del 24% rispetto alla produzione annua. Un calo del 18% si è invece osservato per la produzione di gas naturale, sempre nello stesso periodo di riferimento. L’industria del legname è risultata essere tra le più colpite da questo uragano e le sue perdite totali sono state stimate in 5 miliardi di dollari circa. I danni economici totali negli Stati della Louisiana e del Mississippi sono stati stimati in 150 miliardi di dollari. Tra gli effetti dell’uragano risulta rilevante la redistribuzione delle persone, circa un milione, dalla costa del Golfo al resto degli USA. Al primo luglio del 2006 lo United States Census Bureau ha calcolato una riduzione del 4,87% della popolazione della Louisiana. Va segnalato inoltre che alcune compagnie assicurative hanno smesso di assicurare i proprietari delle case situate nelle zone colpite dall’uragano a causa dell’alto rischio di perdite connesse non solo all’Uragano Katrina ma anche ad un altro uragano, denominato Rita. Anche l’impatto sull’ambiente dell’uragano è stato notevole: nel rapporto presentato al Congresso “*The impact of Hurricane Katrina on biological resources*” è stato stimato che il 20% delle paludi locali è stato sommerso dalle acque in modo permanente in seguito al passaggio dell’uragano. L’uragano ha inoltre causato la chiusura di 16 aree protette influenzando sugli habitat di molti animali tipici dei luoghi più colpiti come gru canadesi del Mississippi e topi di mare dell’Alabama. In seguito all’uragano i residenti di New Orleans rimasti in città cominciarono a saccheggiare negozi e abitazioni in cerca di cibo e di beni anche non essenziali. Katrina ha causato indirettamente anche un aumento degli omicidi nella città di Houston in cui furono trasferiti molti degli sfollati della Louisiana. Bloomberg.com cita nell’articolo “*Louisiana gangs that fled Katrina heighten Houston murder rate*” un aumento del 23% del numero di omicidi a Houston nel periodo compreso tra il settembre del 2005 e il febbraio del 2006. Dei 170 omicidi avvenuti nel periodo citato, 29 riguardavano abitanti della Louisiana, o come vittime o come sospettati.

1.2.3 IL DISASTRO NUCLEARE DI FUKUSHIMA



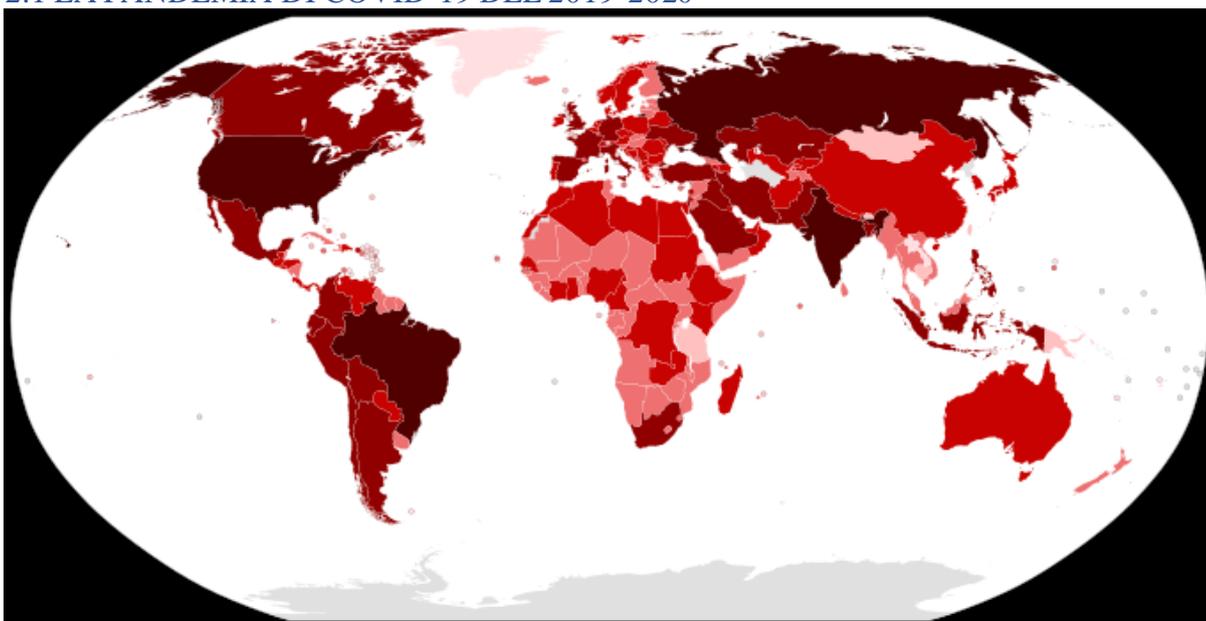
Figura 1.3. L’edificio del reattore 1 della centrale, prima e dopo l’esplosione. Fonte :Wikipedia.org

Il disastro nucleare di Fukushima Dai-ichi è un incidente nucleare avvenuto in seguito al terremoto di Tohoku dell'11 marzo 2011. In seguito al terremoto i reattori attivi interruppero la loro attività ma lo tsunami successivo al terremoto distrusse i generatori di emergenza dei reattori provocando tre crisi nucleari, esplosioni d'aria e di idrogeno e il rilascio di materiale radioattivo a partire dal 12 al 15 del mese di marzo. Il disastro ha causato ad oggi una sola vittima a causa delle radiazioni e viene ricordato come il disastro più significativo dal disastro di Cernobyl in Unione Sovietica nel 1986. Tra le vittime meritano menzione i 1600 decessi connessi allo stress da evacuazione per gli anziani della zona precedentemente ospitati in case di cura. Complessivamente il Governo giapponese ha calcolato 184000 evacuati nei mesi successivi all'avvenimento. Le autorità disposero all'epoca l'evacuazione della popolazione residente entro un raggio di 10 km dalla centrale Fukushima Dai-ichi ed entro un raggio di 10km dalla centrale di Fukushima-Dai-ni. Le misure furono estese anche a cinque città giapponesi al di fuori dell'area indicata in precedenza. Ad oggi la bonifica è ancora in corso e si stima che la sua durata sarà di circa 30-40 anni. Per la sola bonifica dell'impianto di Fukushima il Governo giapponese ha stimato una spesa di almeno 75,7 miliardi di dollari. Per quanto riguarda i costi complessivi le stime effettuate dal *Japan Center for Economic Research* variano tra i 200 e i 600 miliardi di dollari.

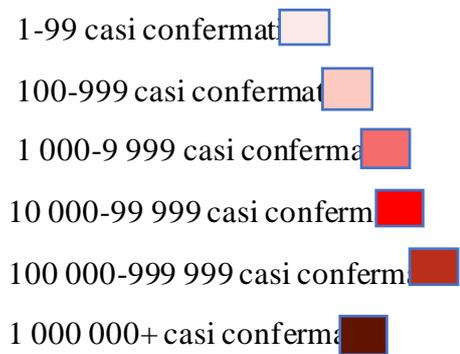
Come si evince dai tre eventi riportati in precedenza, uno shock esogeno può fortemente andare ad influenzare il lavoro e la struttura di un'organizzazione. Il cambiamento connesso allo shock risulta essere proporzionato alle dimensioni dello shock stesso. Avvenimenti epocali quali gli attentati dell'11 settembre, le catastrofi nucleari o ambientali generano una reazione maggiore da parte delle organizzazioni coinvolte. I cambiamenti richiesti alle organizzazioni per affrontare eventi di questo tipo sono sicuramente diversi da quelli che le organizzazioni si ritrovano costrette ad affrontare quando un nuovo competitor entra su mercato ma non per questo meritano minore attenzione. Le organizzazioni si trovano costrette ad effettuare cambiamenti più o meno radicali e assume grande importanza nel processo decisionale il ruolo delle figure di vertice che devono guidare l'intera organizzazione nel processo di cambiamento. Decisioni sbagliate in risposta a shock esterni o a fattori di cambiamento intesi in senso più generico possono causare alle organizzazioni dei problemi maggiori anche negli anni successivi al cambiamento. Nel momento in cui un'organizzazione affronta un cambiamento prende delle decisioni che ne segneranno il cammino non solo nell'immediato ma anche nei periodi successivi.

CAPITOLO 2

2.1 LA PANDEMIA DI COVID-19 DEL 2019-2020



Diffusione globale del virus (al 29 agosto 2020). (foto tratta da Wikipedia, Pandemia di Covid-19 nel mondo) Figura 2.1



La pandemia di Covid-19 è una pandemia attualmente in atto relativa alla “malattia da nuovo coronavirus”. I primi casi hanno riguardato principalmente la città cinese di Wuhan e il suo mercato umido in cui vengono venduti animali in alcuni casi ancora vivi. Il primo caso ufficialmente registrato di contagio da Covid-19 viene registrato nel novembre del 2019 nella provincia dello Hubei in Cina. Il governo cinese inizialmente non rivelò la notizia al resto del mondo, tenendola segreta fino al 13 gennaio, quando il virus circolava oramai in tutto il mondo. A partire dal dicembre del 2019 alcuni pazienti iniziarono a manifestare i sintomi tipici della malattia e solo il 12 dicembre l'emittente di stato cinese, CCTV, riferì in una trasmissione di un nuovo focolaio virale rilevato nella città di Wuhan per la prima volta il giorno stesso. L'OMS, molto criticata per la gestione della pandemia, venne informata solamente il 31 dicembre dalle autorità cinesi di una serie di casi simili alla polmonite presenti nella città di Wuhan e collegati probabilmente al mercato del pesce e degli animali della città. A partire dal primo gennaio del 2020 le autorità cinesi disposero la chiusura del mercato umido di Wuhan e l'isolamento dei soggetti in cui venivano rilevati i sintomi dell'infezione. Il nuovo virus viene identificato per la prima volta il 7 gennaio e si stabilisce la sua appartenenza alla famiglia dei coronavirus. Il 9 gennaio viene documentato il primo caso accertato di decesso riconducibile al SARS-CoV-2. Nei giorni successivi il numero di casi andò ad aumentare in Cina e il 21 gennaio gli USA registrarono il primo caso di infezione riconducibile al nuovo coronavirus. Il 22 gennaio il mondo assistette ad un qualcosa mai immaginato in precedenza: il governo cinese mise in quarantena la città di Wuhan per poi espandere la decisione all'intera provincia dello Hubei. Sessanta milioni di persone si ritrovarono dunque in quarantena. Essendo il virus asintomatico ma infettivo durante l'incubazione le autorità ritennero inoltre opportuno sbarrare le strade delle città per evitare fughe di massa dalla zona rossa. Nei giorni successivi furono chiusi tutti i collegamenti alla città di Wuhan e le autorità cinesi annullarono i festeggiamenti previsti per il capodanno cinese. Il 24 gennaio il coronavirus venne rilevato per la prima volta in 2 pazienti in Francia. I due casi francesi risultano essere i primi casi accertati di coronavirus in Europa. Il 25 gennaio il Presidente cinese Xi Jinping in un comunicato ufficiale comunica al mondo la gravità della situazione in Cina e tre giorni dopo la Thailandia, arrivata a 14 casi, decide di controllare tutti i viaggiatori provenienti dalla Cina con effetto immediato. In quei giorni il virus sbarca anche in Giappone e particolare rilievo assume il contagio di un autista di pullman mai stato a Wuhan che però risulta infettato in quanto aveva trasportato sul proprio mezzo turisti provenienti dalla città al centro della pandemia. La Germania iniziò a registrare casi di coronavirus collegandoli ad una persona di ritorno dalla zona di Wuhan. Come riportato nell'articolo *“Germany confirms first human coronavirus transmission in Europe”* pubblicato il 28 gennaio sul *“The Guardian”* da Sarah Boseley, i casi in Germania risultarono essere i primi casi di trasmissione da uomo a uomo in Europa per la nuova malattia. Il 29 gennaio i governi di varie nazioni iniziarono a preparare dei piani di evacuazione per i propri cittadini da Wuhan e le compagnie aeree British Airways e Lufthansa decisero di interrompere tutti i voli da e per la Cina. La decisione della due compagnie fu poi adottata anche da altre compagnie aeree come

American Airlines, Air France e da tutte le compagnie aeree del gruppo Lion Air. Altre aziende come Toyota e Google decisero di sospendere la produzione in Cina e di chiudere momentaneamente i propri uffici sul territorio cinese. Il confine russo cinese venne chiuso dal governo russo e il 30 gennaio l'OMS dichiara che il nuovo coronavirus è un rischio per la salute pubblica mondiale. Lo stesso giorno vennero accertati in Italia i primi due casi di coronavirus. Si trattava di due turisti cinesi in vacanza a Roma. Il governo italiano bloccò tutti i voli da e per la Cina dichiarando lo stato di emergenza sanitaria per sei mesi. Il 31 gennaio vennero confermati dalle autorità competenti i primi casi in Gran Bretagna, Spagna, Russia e Svezia. Nei primi giorni di febbraio gli economisti iniziarono ad analizzare l'impatto dell'emergenza sanitaria, ancora nelle sue fasi iniziali, sull'economia globale. In particolar modo essi iniziarono ad analizzare gli effetti dell'interruzione della produzione tecnologica di aziende come Foxconn, leader nella produzione di componenti tecnologici. Lo stop forzato di Foxconn riguardò logicamente aziende come Apple che utilizzano Foxconn per dotarsi dei componenti necessari alla produzione di I-phone I-pad e di tanti altri prodotti commercializzati dall'azienda che fu di Steve Jobs. Alcune catene come Starbucks in quei giorni chiusero le loro attività per precauzione. Il 5 febbraio la nave da crociera *Diamond Princess*, in breve tempo diventata uno dei simboli dell'epidemia, venne messa in quarantena vicino Yokohama con a bordo 3500 persone. Il 14 febbraio l'Egitto registrò il primo caso di SARS-CoV-2 del continente africano e il giorno dopo in Francia si registrò il primo decesso non in Asia dall'inizio della pandemia. La settimana successiva il virus viene rilevato in vari focolai in Italia, principalmente nel nord del paese. Il Governo italiano proclamò la zona rossa per dieci comuni appartenenti alla provincia di Lodi, tra cui Codogno, paese simbolo della diffusione del nuovo coronavirus in Italia. Il 9 marzo del 2020 il Governo italiano impose la quarantena a livello nazionale con una limitazione degli spostamenti molto marcata. I cittadini italiani si ritrovarono letteralmente chiusi nelle proprie abitazioni con la possibilità di uscire di casa solo ed esclusivamente per necessità, per motivi di lavoro e di salute. Nello stesso periodo la Mongolia mise in quarantena varie città tra cui la capitale Ulan Bator fino al 16 marzo in seguito alla conferma del primo caso di infezione nel paese asiatico situato a nord della Cina. L'11 marzo Justin Trudeau, primo ministro canadese, annunciò un fondo di risposta alla pandemia comprensivo di un contributo di cinquanta milioni di dollari all'Organizzazione mondiale della sanità. Furono inoltre stanziati 275 milioni di dollari per finanziare la ricerca scientifica sul nuovo coronavirus in Canada. Lo stesso giorno l'OMS dichiarò ufficialmente la Covid-19 pandemia e il giorno successivo Emmanuel Macron, il presidente francese, ordinò la chiusura di tutte le scuole di ogni ordine e grado sul territorio francese. Nei mesi successivi ogni Stato si trovò costretto ad affrontare casi di infezione. Gli unici stati al mondo, al 23 luglio del 2020 a non aver registrato casi ufficiali di infezione da nuovo coronavirus risultano essere 10 microstati oceanici, tra cui Nauru, Palau e Tuvalu e due paesi asiatici: Corea del Nord e Turkmenistan. I due paesi asiatici sono guardati con sospetto dalla comunità internazionale in quanto regimi dittatoriali abituati a nascondere notizie al resto del mondo. Molti media sudcoreani specializzati in affari nordcoreani sostengono

infatti che anche la Corea del Nord sia stata colpita dalla pandemia. La situazione in Turkmenistan appare simile a quella in Corea del Nord e non esiste dunque una stima del vero numero di casi di infezione nel paese asiatico.

2.1.1 LA PANDEMIA IN ITALIA

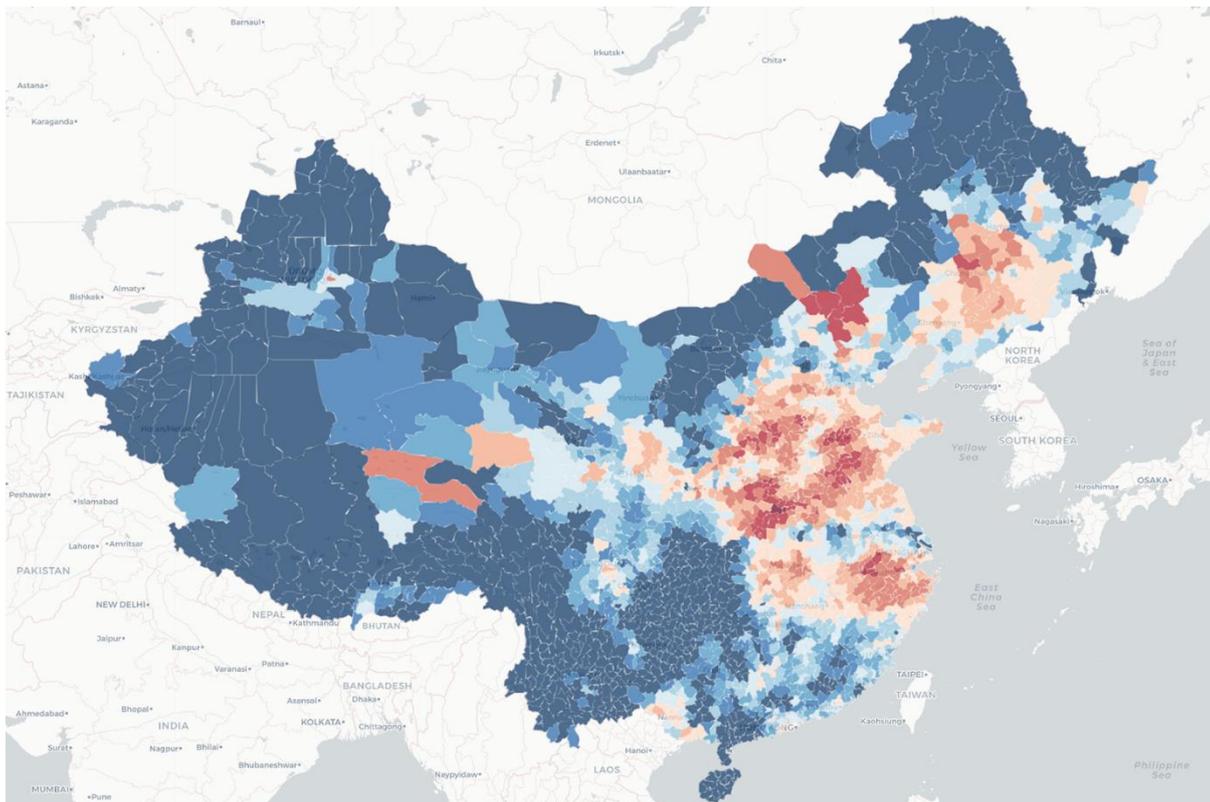
I primi due casi di infezione confermati in Italia risalgono al 30 gennaio del 2020. Due coniugi cinesi in vacanza a Roma sono risultati positivi al nuovo coronavirus e prontamente isolati presso lo Spallanzani, ospedale situato nella capitale italiana. Il primo focolaio vero e proprio è stato rilevato il 21 febbraio 2020 in Lombardia, precisamente nel paese di Codogno, nel lodigiano. I casi, inizialmente sedici, divennero subito sessanta il giorno successivo e fin da subito si iniziarono ad avere le prime vittime. Nel mese di agosto del 2020 l'Italia risulta essere il diciassettesimo paese più colpito al mondo e il sesto per numero di decessi. I casi totali di infezione in Italia sono più di duecentosessantamila e le vittime hanno superato le trentacinquemila. Tenendo conto delle misure di contenimento dell'infezione l'Italia è stata la prima nazione europea a chiudere il traffico aereo con la Cina, sospendendo tutti i voli da e per il paese asiatico dal quale è partita l'infezione. Inizialmente 11 comuni della bassa lodigiana, collegati dunque al focolaio di Codogno, sono stati messi in quarantena. Il 23 febbraio con il decreto-legge n.6 il Consiglio dei ministri ha sancito la chiusura totale dei comuni con focolai attivi e la sospensione di manifestazioni ed eventi negli stessi comuni. Nelle settimane successive il Premier Giuseppe Conte ha emanato una serie di misure via via più restrittive ed estese a tutto il territorio nazionale. Il paese si è trovato ad affrontare uno dei *lockdown* più lunghi al mondo ma la risposta dell'Italia al coronavirus è stata considerata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità come una delle più pronte ed efficaci. La fase 2, definita come fase di allentamento delle misure restrittive, in Italia è cominciata ufficialmente il 4 maggio del 2020. In quella data molte attività commerciali al dettaglio hanno potuto riprendere la loro attività. Due settimane dopo, il 18 maggio, la fase 2 è entrata ancor di più nel vivo. Oltre alla riapertura di bar, ristoranti e parrucchieri il 18 maggio sono cadute anche le restrizioni relative allo spostamento tra regioni e all'isolamento sociale. Il DPCM del 16 maggio 2020 ha eliminato inoltre l'autocertificazione che i cittadini hanno dovuto esibire alle autorità competenti qualora fossero stati fermati per un controllo da parte dell'autorità stessa. Per quanto riguarda il vincolo del divieto di spostamento tra regioni diverse è opportuno segnalare che esso è decaduto a partire dal 3 giugno del 2020. L'Italia è entrata nella fase 3, definita come fase di convivenza con il virus, il 15 giugno del 2020. A partire da quella data sono state riaperte sul territorio nazionale molte attività come sale scommesse, centri termali, cinema, teatri e sale da concerto. Il DPCM ha lasciato inoltre libertà alle singole regioni di allentare o restringere questi ultimi provvedimenti nonché eventualmente

di posticiparli in base all'andamento dei contagi nella singola regione. Dal 15 giugno l'app Immuni è utilizzabile su tutto il territorio nazionale. Nell'agosto 2020 a causa dell'andamento in aumento dei contagi su tutto il territorio italiano il Ministro della Salute Roberto Speranza ha firmato un'ordinanza con la quale sono stati stabiliti la chiusura di discoteche e sale da ballo e l'obbligo di utilizzare mascherine in spazi pubblici dalle ore 18.00 alle ore 6.00.

2.2 GLI EFFETTI DEL COVID-19 SULLE ORGANIZZAZIONI

Una pandemia può avere effetti ancor più devastanti di una crisi economica. Controllare e contenere un virus risulta essere molto più complicato di studiare i vari cicli economici e le manovre necessarie per uscire da una crisi di quel tipo. Le organizzazioni si sono trovate dunque in una situazione quantomeno insolita e inaspettata fino a poco tempo prima. Lo sconvolgimento causato da una pandemia può in qualche modo essere associato a quello causato da una catastrofe naturale come un uragano ma anche in questo caso esistono elementi di differenza. Un disastro naturale è spesso infatti prevedibile e la sua durata è il più delle volte già conosciuta ancora prima che esso si manifesti. Le organizzazioni si trovano dunque spiazzate di fronte ad eventi di questo genere come le pandemie e devono trovare al più presto il modo per reagire. La prima nazione a dover fare i conti con il Covid-19 è stata la Cina, a partire dalla fine del 2019. Come è noto la città di Wuhan prima e l'intera provincia dello Hubei furono messe in quarantena dal governo cinese e la produzione industriale si fermò in modo repentino. Nell'articolo pubblicato sul portale MIT SLOAN Management Review *"How Companies Can Respond to the Coronavirus"* vengono considerate le emissioni inquinanti in Cina nel periodo che va dal 24 gennaio al 21 febbraio del 2020 sfruttando i dati analizzati dall'università di San Gallo e raccolti giornalmente dall'ESA, l'agenzia spaziale europea. La data del 24 gennaio è quella in cui il governo cinese ha imposto la quarantena alla provincia dello Hubei mentre il 21 febbraio è il giorno in cui i cittadini cinesi sono tornati al lavoro nella maggior parte delle province. Il parametro delle emissioni inquinanti risulta essere molto adeguato in quanto indicativo dell'attività di molte industrie: alte emissioni inquinanti indicano una massiccia attività industriale, basse emissioni indicano invece una scarsa attività aziendale. Dallo studio emerge che l'emissione di diossido di azoto nel periodo indicato sono diminuite in Cina del 38%. Le aree più interessate da questa diminuzione delle emissioni di sostanze inquinanti si trovano nella parte orientale della Cina, zona in cui sono situate le maggiori metropoli del colosso asiatico e risultano essere indicate in rosso nella mappa

sottostante



(Global Center for Entrepreneurship and Innovation at the University of St. Gallen, using data from ESA from Jan. 24 to Feb. 21, 2020) Figura 2.2

I numeri della diminuzione di emissioni inquinanti risultano essere ancora più elevati nella provincia dello Hubei, in cui sono diminuite del 53% e nelle municipalità attorno a Wuhan, città epicentro dell'epidemia. Nella metropoli cinese e nelle città industriali prossime ad essa le emissioni sono diminuite dell'85%. Come si evince dal grafico la zona occidentale della Cina è stata meno coinvolta in questa riduzione di emissioni inquinanti in quanto zona poco industrializzata. Dal punto di vista economico le stime effettuate riportano un danno pari a 215,6 miliardi di dollari americani connesso al blocco forzato della produzione ma si pensa che l'impatto reale possa essere ancora maggiore.

2.2.2 RICONVERSIONE DELLA PRODUZIONE E SMART WORKING



(Figura 2.3 ;*smart working*, Fonte

Wikilab.it)

La pandemia causata dal Covid-19 ha stravolto l'economia globale. Il mondo si è improvvisamente trovato fermo, chiuso in casa in ossequio alle indicazioni delle autorità competenti necessarie al contenimento della circolazione del virus. Celeberrime sono diventate le fotografie scattate in luoghi solitamente affollati come stazioni e piazze che apparivano invece deserti, in uno scenario che potrebbe essere definito post apocalittico. Come è noto durante il *lockdown* hanno continuato a svolgere regolarmente la propria attività poche imprese che erogavano servizi essenziali o che vendevano prodotti come il cibo o i medicinali considerati correttamente beni di prima necessità. Le altre imprese hanno dovuto fermare la propria produzione e quando possibile si sono affidate allo *smart working*. Le aziende operanti nel settore dell'alta moda, come Gucci e Valentino, si sono distinte nelle prime fasi dell'emergenza sia per delle iniziative lodevoli dal punto di vista benefico, sia per aver riconvertito la propria produzione andando a produrre le mascherine, diventate fondamentali nel contrasto dell'emergenza. Il gruppo Armani, come riportato sul quotidiano *IlSole24Ore* nell'articolo "Armani produce camici, Herno mascherine, Gucci lancia un crowdfunding con Intesa Sanpaolo" dalla giornalista Giulia Crivelli, "ha convertito tutti i propri stabilimenti produttivi italiani nella produzione di camici monouso destinati alla protezione individuale degli operatori sanitari impegnati a fronteggiare il coronavirus".(cit. "Armani produce camici, Herno mascherine, Gucci lancia un *crowdfunding* con Intesa Sanpaolo", *IlSole24Ore*, Giulia Crivelli). Il gruppo Armani ha inoltre effettuato una donazione di oltre 2 milioni di euro rivolta a vari ospedali in prima linea nella lotta al Covid-19 come l'ospedale Spallanzani di Roma e l'ospedale Luigi Sacco di Milano. Anche Gucci e Valentino hanno effettuato donazioni milionarie a vari ospedali italiani mentre l'azienda Herno guidata da Claudio Marenzi, presidente di *Confindustria Moda*, ha prodotto e donato alla Protezione Civile diecimila camici al mese e circa venticinquemila mascherine. Lo sforzo dell'azienda è stato rivolto prevalentemente all'ospedale di Verbania, nei pressi del Lago Maggiore. L'azienda Ralph Lauren ha invece donato 10 milioni di dollari tramite la sua Fondazione negli Usa ed è impegnata nella produzione di mascherine e camici da fornire ai medici e agli infermieri americani. Il concetto di riconversione della produzione ha assunto un ruolo importante nelle prime fasi dell'emergenza. Le mascherine anti-contagio

sono spesso monouso ed erano dunque necessarie in grandi quantità per affrontare al meglio la pandemia. I grandi gruppi della moda si sono trovati paralizzati durante le fasi più dure e restrittive del *lockdown* ma riconvertendo la produzione per donare le mascherine e i camici agli ospedali sono riusciti ad essere d'aiuto nella guerra al Covid-19. Ermanno Scervino è balzato agli onori della cronaca per aver messo in "*smart working*" le proprie sarte affidandogli il compito di produrre mascherine direttamente da casa mentre il gruppo *Bulgari* ha riconvertito la produzione dei propri laboratori cosmetici: la produzione dei laboratori del noto marchio d'abbigliamento ha riguardato più di seimila flaconi al giorno di disinfettante per mani al giorno. Rivolgendo uno sguardo ad aziende di altri settori bisogna riportare che il colosso farmaceutico Menarini si è impegnato a produrre cinque tonnellate di gel disinfettante a settimana per poterle poi donare a vari ospedali e che Fca e Ferrari hanno iniziato una collaborazione con Siare Engineering per aiutare quest'ultima azienda a raddoppiare la sua produttività. L'azienda in questione è infatti una delle poche aziende che produce respiratori, fondamentali per le terapie intensive spesso intasate durante la pandemia.

2.2.3 RAGIONARE COME START-UP PER REAGIRE AL COVID-19

Davanti ad una sfida di questo genere le aziende si trovano costrette a dover dare delle risposte a un qualcosa di inaspettato e di dimensioni inimmaginabili come una pandemia. Enrico Nosedà, *Chief Innovation Advisor* di Cariplo Factory, sostiene in un articolo sulla rivista Forbes che "L'emergenza che stiamo vivendo in Italia a causa del COVID-19 ha sicuramente obbligato tutte le aziende a ragionare come se fossero *start-up*." (cit. In tempi di crisi le imprese devono ragionare come start-up, Enrico Nosedà, Forbes.) La tesi di Nosedà è molto interessante e punta sul fatto che durante un'emergenza un'organizzazione si trova costretta a dover ragionare sulle proprie priorità e sulle proprie attività essenziali. Le *start up* per loro natura si trovano sempre in questo tipo di situazioni: essendo dotate di risorse limitate e non essendo organizzazioni di dimensione elevata esse sono aziende abituate a massimizzare i risultati con le risorse che hanno a disposizione. Un cambiamento

organizzativo di questo tipo, incentrato sul modo di ragionare e pensare di un'organizzazione, può essere la soluzione adatta ad uscire dalla crisi connessa alla diffusione del nuovo coronavirus. In quest'ottica la tecnologia può essere vista come lo strumento adatto ad affrontare un'emergenza così grave senza veder stravolte le vite di tutti i lavoratori. Tramite la tecnologia si possono fare delle riunioni lavorative in videochiamata ed è possibile sviluppare un percorso di apprendimento a distanza per il dipendente coinvolto in questo nuovo tipo di lavoro. Il cambiamento di mentalità auspicato per le organizzazioni riguarda anche la valutazione dei risultati del lavoratore, il quale dovrà poter svolgere inoltre il suo compito in un clima di fiducia. La qualità del lavoro del dipendente non dovrà essere dunque valutata in base alle ore di lavoro effettuate ma semplicemente in base ai risultati raggiunti. Questo approccio alla valutazione delle prestazioni di un lavoratore basato sui risultati si adatta maggiormente alla mentalità e alla natura di una *start up*. Non sarà facile per le organizzazioni realizzare un cambiamento di questo tipo ma come sostiene ancora Nosedà "in un ecosistema sempre più competitivo chi non sa cambiare è destinato a soccombere". (cit. In tempi di crisi le imprese devono ragionare come start-up, Enrico Nosedà, Forbes.) In un'ottica di questo tipo una crisi causata da un fattore esterno come un virus può essere vista come un'opportunità per crescere e per sperimentare nuove soluzioni utili alle organizzazioni. L'approccio al digitale risulta essere fondamentale in questa fase e dunque le aziende dovranno accelerare questo approccio per riuscire a sopravvivere anche a costo di commettere degli errori. In una fase così delicata l'errore è un qualcosa che si commette ma che allo stesso tempo fa imparare molte cose all'organizzazione e l'obiettivo di un'organizzazione in quest'ottica risulta essere quello di commettere meno errori possibili imparando da questi ultimi.

2.2.4 MARKETING ED HR COME FUNZIONI FONDAMENTALI PER REAGIRE ALLA CRISI

In un momento così delicato le organizzazioni devono comunque trovare il modo di continuare a comunicare con i propri clienti e di mantenere costante la motivazione dei propri dipendenti. Durante una pandemia si modificano le abitudini di acquisto delle persone e questo può rivelarsi un fattore di crisi importante per alcune aziende che potrebbero ritrovarsi improvvisamente ad affrontare una forte riduzione dei profitti. Allo stesso modo durante una pandemia i dipendenti dell'organizzazione potrebbero gettarsi nello sconforto per via della situazione di difficoltà non solo dell'azienda ma dell'intero pianeta. Proprio per questi motivi Hunters Group, azienda che si occupa di selezionare il personale altamente qualificato per altre organizzazioni, sostiene che le due funzioni chiave delle aziende in questa fase siano il marketing e la gestione delle risorse umane. "Ciò che sta accadendo in queste settimane nel nostro paese e nel resto d'Europa e del mondo

– dichiara Joelle Gallesi, General Manager di Hunters Group, – è veramente senza precedenti. La maggior parte delle aziende ha chiesto, dall’oggi al domani, ai propri collaboratori di lavorare in *home working* e in alcuni casi, di sospendere la produzione o l’erogazione di servizi, con un impatto notevole, sia a livello economico, sia a livello psicologico e morale. Per questo, la gestione della comunicazione (interna ed esterna) è cruciale per non compromettere ulteriormente la situazione. Ecco perché sono i professionisti del marketing/della comunicazione e del settore HR che, in questo momento più che in altri, possono fare davvero la differenza”. (cit. Coronavirus, sono marketing ed hr le funzioni chiave per le aziende, engage.it) Il ragionamento parte dal presupposto che, per quanto riguarda il marketing, risulta essere necessario far percepire ai clienti *la business continuity* anche nel momento in cui la produzione di un’azienda risulti essere ferma a causa della pandemia in corso. Rimanendo sempre vicina al cliente l’azienda risulta essere molto presente per quest’ultimo. In quest’ottica un ruolo fondamentale lo assumono i marketing manager molto qualificati i quali devono pensare e proporre iniziative adeguate per far sì che l’azienda possa essere percepita vicina dal cliente. Le campagne pubblicitarie possono inoltre basarsi su dati raccolti tramite il web e possono andare a svilupparsi prevalentemente online tramite video e contest interattivi nei quali il cliente stesso può avere un ruolo importante. Per quanto riguarda il marketing l’attenzione si rivolge prevalentemente alla comunicazione esterna che si sviluppa tra azienda e cliente mentre la comunicazione interna risulta essere rilevante per tenere alto il morale e il livello della performance del team. Mai come in questo momento le organizzazioni devono essere in grado di farsi sentire vicine ai propri collaboratori in modo da mantenere un clima di coesione e partecipazione all’interno dell’organizzazione stessa. I manager del settore *human resources* dovranno essere in grado di comunicare in modo efficace con l’intera organizzazione e dovranno riuscire ad individuare i vari punti di criticità all’interno delle varie aree organizzative. Per migliorare inoltre la performance dell’organizzazione i manager dovranno lavorare anche sulle skills dei singoli dipendenti per far sì che ognuno possa essere messo nelle condizioni migliori per esprimere le proprie capacità in ambito lavorativo anche in un momento delicato come una pandemia.

2.2.5 COME LE AZIENDE CINESI HANNO RISPOSTO AL COVID-19

Le aziende cinesi sono state le prime a dover fare i conti con il nuovo coronavirus. La pandemia come è noto è scoppiata inizialmente nella città di Wuhan per poi diffondersi in tutto il mondo. Rispondere ad una pandemia è un qualcosa di molto complicato poiché le aziende non hanno l’esperienza adatta per fronteggiare un evento così raro e difficile da gestire. Nelle prime fasi di risposta alla pandemia subentrano inoltre anche altri fattori come incertezza e timore che possono andare a intaccare il lavoro delle organizzazioni. Nell’articolo “*How Chinese Companies Have Responded to Coronavirus*” pubblicato sul portale

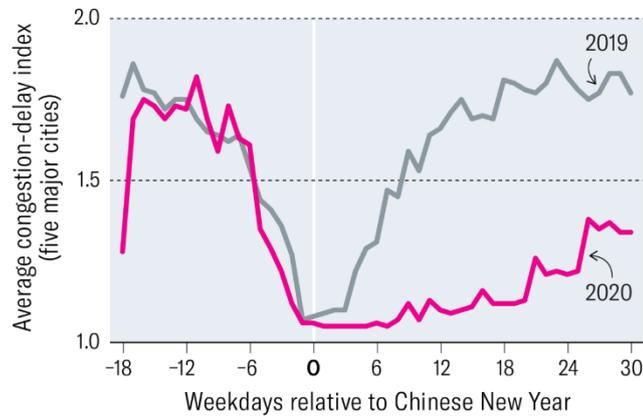
Harvardbusinessreview.org vengono elencate alcune delle scelte effettuate dalle aziende cinesi per fronteggiare la crisi connessa al nuovo coronavirus. La prima soluzione proposta dalle compagnie cinesi è stata quella di continuare a guardare avanti, con un occhio di riguardo verso il futuro dell'organizzazione, gestendo gradualmente i propri sforzi e ridefinendo i propri obiettivi. Tra le compagnie citate come esempio particolare rilievo lo assume Master Kong, produttore di bevande e noodles istantanei. La scelta operata dai manager di Master Kong è stata quella di concentrarsi su piccoli punti vendita al dettaglio e sul commercio online. Monitorando attentamente i piani di riapertura dei punti vendita al dettaglio Master Kong è riuscita ad adattare la propria catena di approvvigionamento arrivando a rifornire il 60% dei negozi riaperti nel periodo successivo al *lockdown* totale. In questo modo Master Kong è riuscito a rifornire il triplo dei negozi rispetto ai suoi principali competitors. Un'altra strategia seguita dalle aziende cinesi è stata quella di usare un approccio dal basso verso l'alto in modo da poter integrare gli sforzi dall'alto verso il basso. In questo modo le aziende hanno cercato di far convivere questi due approcci opposti per sfruttarne i pregi e limitarne i difetti in una fase così delicata. L'articolo sopra riportato cita come esempio l'azienda Hanzu, proprietaria di seimila hotel distribuiti in quattrocento città cinesi che ha istituito una task force interna all'azienda la quale giornalmente si riuniva per trovare le soluzioni migliori per uscire dalla crisi. Hanzu nello stesso periodo ha inoltre lanciato la propria app, denominata Huatong, da utilizzare come mezzo di comunicazione interna per informare costantemente i dipendenti delle scelte aziendali. Un'altra strategia seguita è stata quella di creare un clima di chiarezza e sicurezza tra gli impiegati. Durante una pandemia l'aspetto psicologico conta molto; un impiegato che ha paura di ammalarsi a lavoro non vi si recherà proprio o comunque non sarà produttivo come in una situazione di normalità. Il compito dell'organizzazione è quello di creare il clima giusto e di dotarsi di tutto ciò che è necessario per far percepire come sicuro il luogo di lavoro dai propri dipendenti. L'azienda manifatturiera Supor, che si occupa di produzione di stoviglie in Cina, ha delineato delle linee guida relativamente ai comportamenti da tenere sul posto di lavoro in modo da evitare il contagio e la diffusione del virus. L'azienda ha inoltre previsto dei test medici per i propri dipendenti e le loro famiglie in modo da andare ad individuare in modo repentino eventuali la presenza di eventuali contagi. La scelta di ridistribuire il lavoro in modo flessibile tra varie attività è stata effettuata da molte compagnie cinesi le quali hanno ricollocato alcuni dipendenti assegnandogli compiti diversi dalle solite mansioni lavorative. A determinate categorie di dipendenti è stato infatti assegnato il compito di mettere in atto dei recovery plan, necessari per affrontare la crisi. Alcune compagnie hanno iniziato in seguito a "prestarsi" i dipendenti l'una con l'altra in modo da dividersi i costi connessi al mantenimento di questi ultimi. Considerando inoltre temi importanti in questa fase di contrasto al virus come il distanziamento sociale, le aziende cinesi sono state molto abili nel modificare i propri canali di vendita. Nell'articolo viene menzionata l'azienda di cosmetici Lin Qingxuan la quale si è trovata in piena emergenza a dover chiudere il 40% dei suoi store fisici. L'idea della compagnia per reagire a questa situazione è stata quella di trasformare i propri dipendenti degli store in influencer online che, sfruttando app

come WeChat, sono riusciti a mantenersi in contatto con i clienti anche durante questa pandemia. Il risultato ottenuto dall'azienda Lin Qingxuan è stato strabiliante e le sole vendite nella città di Wuhan sono raddoppiate rispetto all'anno precedente. L'utilizzo dei social media è diventato un fattore ancora più importante di quanto non lo fosse già a causa del nuovo coronavirus. Le aziende si sono trovate costrette a dover effettuare attività promozionali e di vendita online e i social media si sono rivelati essere anche degli ottimi strumenti di coordinamento interno all'azienda stessa. L'azienda Cosmo Lady, leader nel settore lingerie e underwear in Cina, ha sfruttato al meglio app e canali online per favorire non solo la vendita dei propri prodotti ma anche per stimolare i propri dipendenti ad essere produttivi. L'azienda ha infatti stilato una classifica basata sui risultati ottenuti da ciascun dipendente, *CEO* e chairman compresi, in modo da motivare i dipendenti a dare il massimo in termini lavorativi. Un altro fattore da considerare è il fatto che la Cina si stia preparando ad avere una ripresa molto più repentina di quanto si pensi: analizzando dati relativi al consumo di carbone e alle transazioni immobiliari si rileva che essi si stanno riavvicinando ai livelli pre-pandemia del 2019. Lo stesso si può dire relativamente ai movimenti delle persone e delle merci che stanno tornando ai livelli del 2019 come si evince dai grafici sottostanti.

Impact of Covid-19 in China: Emerging Signs of Recovery

China appears to be in the early stage of an economic rebound, according to data for three benchmarks.

People and goods are starting to move again.



Coal consumption is increasing, which indicates that production is resuming.



Property transactions are resuming, signaling that confidence isn't broken.

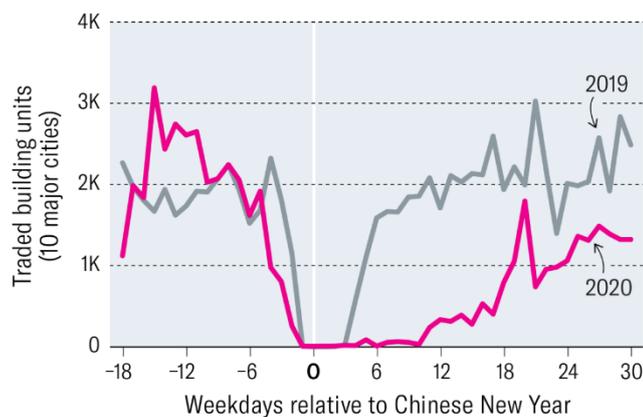


Figura 2.4. Immagine tratta dal sito HBR.org, articolo : How cinese companies have responded to coronavirus

Note: Data re-based for weekdays excluding weekends relative to start of Chinese New Year (Feb. 5, 2019, and Jan. 25, 2020). Cities in the congestion-delay index are Beijing, Shanghai, Guangzhou, Shenzhen, and Wuhan. Daily coal consumption is the sum of averages from Jerdin Electric, Guangdong Yudean Group, Datang International Power Generation, and Huaneng Power International. Cities analyzed for building units traded are Beijing, Shanghai, Guangzhou, Shenzhen, Hangzhou, Nanjing, Qingdao, Suzhou, Nanchang, and Xiamen.
Source: Wind, cqcoal.com, and BCG Center for Macroeconomics

Risulta inoltre probabile immaginare uno scenario in cui ciascun settore avrà un percorso diverso verso il ritorno alla “normalità”, ovvero verso il ritorno ai livelli pre-pandemia sia per quanto riguarda la produttività sia per quanto riguarda il volume delle vendite. Nelle prime due settimane di accelerazione della pandemia i prezzi delle azioni sono diminuiti in tutti i settori ma già a partire dalla terza settimana si è assistito ad una risalita dei prezzi nei settori principali come software e servizi sanitari. Per questi settori i prezzi delle azioni sono addirittura aumentati in media del 12%. Il resto dei settori si è ripreso nelle settimane successive ma rimangono alcuni settori, come la vendita al dettaglio e i trasporti, che presentano prezzi ancora minori rispetto ai livelli pre-pandemia anche se nella misura del 5%. Anche questi settori presentano dei segnali di ripresa e ciò fa ben sperare per l'economia non solo cinese ma anche globale. Da questo punto di vista risulta necessario per i grandi gruppi industriali un ragionamento che vada a trattare diversamente i vari settori in cui il gruppo opera per evitare di commettere errori in una fase così delicata. Un pregio delle aziende cinesi è stato inoltre quello di trovare delle opportunità nell'avversità della situazione che si è venuta a creare. Come è noto durante la pandemia alcuni settori hanno visto calare la domanda complessivamente mentre altri hanno visto un incremento della domanda. I settori in cui la domanda è aumentata sono quello dei prodotti igienizzanti, quello dell'e-commerce B2C e B2B nonché il settore connesso ai social media. L'articolo riporta l'esempio della compagnia cinese Kuaishou, una piattaforma online simile a Youtube in cui vengono condivisi dei video. L'azienda, valutata circa 28 miliardi di dollari americano, ha iniziato a fornire un servizio di istruzione online per aiutare gli studenti in difficoltà a causa della chiusura di scuole e università. Collaborando con il Ministero dell'Istruzione Kuaishou e altre piattaforme online hanno creato un servizio su scala nazionale comprendente un server cloud online per supportare gli studenti consentendogli di non interrompere il loro processo formativo durante il *lockdown*. Le aziende cinesi si sono dimostrate anche in questo caso molto abili a cogliere questa opportunità e hanno dimostrato tutta la loro flessibilità andando rapidamente a modificare la propria area di azione sfruttando le poche possibilità che il *lockdown* aveva lasciato per fare business. Un'altra strategia seguita è stata quella di adattare un piano di ripresa diverso a seconda del luogo in cui l'azienda andava ad operare. Il fattore geografico ha svolto dunque un ruolo importante nelle fasi di preparazione ed attuazione dei piani di ripresa di molte compagnie del gigante orientale. Tener conto delle abitudini dei consumatori in relazione alla loro provenienza geografica è molto importante e richiede una forte flessibilità da parte dell'intero personale dell'organizzazione. Un paese come la Cina inoltre presenta una grande varietà di etnie molto diverse tra loro, ognuna legata alle proprie tradizioni e ai propri usi e costumi. Un approccio differenziato per area geografica risulta essere molto adeguato in un contesto di questo tipo caratterizzato da un'ampia varietà di consumatori distribuiti in un territorio molto esteso. Una brava azienda in una fase di crisi è un'azienda che riesce ad innovare in modo rapido tenendo conto ai nuovi bisogni dei consumatori. Questa strategia può essere utile per fidelizzare inoltre il cliente e renderlo così un consumatore fedele e legato all'azienda. Ant Financial, un'azienda che opera nel settore assicurativo e dei

pagamenti online, poco propenso alle innovazioni, ha effettuato una scelta molto interessante. L'azienda ha infatti offerto una copertura gratuita relativa al coronavirus sui propri prodotti venendo in questo modo percepita come più vicina dal cliente il quale apprezzando l'operato dell'organizzazione risulterà essere più propenso a fidelizzarsi evitando così di "switchare" da un'azienda all'altra. Ultima ma non per importanza risulta essere la strategia di andare ad individuare da subito le nuove abitudini di consumo dei consumatori i quali potrebbero aver stravolto le proprie abitudini a causa del diffondersi della pandemia. Da questo punto di vista la pandemia può essere vista come un fattore di accelerazione per il commercio online: sempre più consumatori si sono trovati costretti ad effettuare transazioni online a causa della chiusura dei negozi al dettaglio e in questo modo anche i clienti meno propensi all'utilizzo di internet per effettuare acquisti hanno potuto apprezzare i pregi dell'e-commerce. Le aziende cinesi possono essere viste come esempi dalle aziende del resto del mondo e la loro duttilità si è potuta apprezzare al meglio tenendo conto delle molteplici strategie da esse seguite per fronteggiare questa crisi.

2.2.6 CORONAVIRUS COME UN CAMPANELLO D'ALLARME PER IL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Durante una fase così delicata molte aziende si stanno guardando intorno per cercare di non interrompere la propria catena di approvvigionamento. In un'economia globalizzata come quella moderna spesso un'azienda si trova costretta a relazionarsi con fornitori provenienti da ogni parte del mondo e ciò rappresenta un elemento di difficoltà nel momento in cui la circolazione di merci e persone viene fortemente limitata. Come è noto durante la pandemia sono stati chiusi i traffici aerei e le persone potevano uscire di casa solo per svolgere quelle attività ritenute essenziali per il loro sostentamento. In questo modo molte aziende si sono trovate senza la materia prima necessaria a produrre quei beni che venivano poi commercializzati sui mercati nazionali e internazionali. L'articolo "Coronavirus Is a Wake-Up Call for Supply Chain Management" pubblicato il 27 marzo del 2020 sul portale [Harvardbusinessreview.org](https://www.harvardbusinessreview.org) evidenzia come molte imprese si siano affidate a dei team globali per affrontare la pandemia non ottenendo però sempre i risultati sperati. Per questi team è stato infatti difficile reperire le giuste informazioni necessarie a proteggere le varie linee di fornitura delle aziende e così facendo molte di esse si sono trovate in difficoltà nel fronteggiare questa situazione. Nell'articolo viene evidenziato come invece una piccola parte di aziende, che già da prima della pandemia avevano proceduto ad effettuare una mappatura dettagliata del proprio network di forniture, ha avuto minori difficoltà nell'affrontare la pandemia una volta che essa è scoppiata in tutta la sua potenza. La scelta di queste aziende è una scelta molto prudente che però ha dato i suoi frutti: invece di trovarsi costrette a mappare e definire la propria catena di approvvigionamento in modo frettoloso in seguito allo scoppio della pandemia, esse hanno una visione continua della propria catena di fornitura per essere subito pronte a contrastarne un'eventuale interruzione. In questo modo inoltre le informazioni riescono a circolare in modo più rapido all'interno dell'organizzazione che può farsi trovare preparata davanti a

situazioni difficoltose. Conoscendo in modo dettagliato i fornitori le aziende sanno esattamente in che luogo si trovano le proprie materie prime e dunque ne possono valutare il rischio di mancato arrivo. Per tutelarsi inoltre le aziende possono dotarsi di catene alternative da sfruttare per avere delle scorte nel caso in cui il canale principale risulti essere indisponibile. Ciò dimostra una grande duttilità da parte delle imprese che vanno a relazionarsi con più fornitori cercando di mantenere con ogni membro della catena di approvvigionamento degli ottimi rapporti. Nonostante le varie catastrofi naturali del passato molte aziende si sono comunque trovate impreparate davanti alla pandemia di Covid-19. Nell'articolo sopra riportato viene evidenziato che tramite un sondaggio condotto da Resilinc su 300 aziende all'inizio della pandemia il 70% delle imprese è ancora impegnato nella mappatura dei propri fornitori al fine di capire se qualcuno di esso è situato in una cosiddetta "zona rossa", zona dalla quale non si può assolutamente né entrare né uscire e dunque zona *off limits* per quanto riguarda gli approvvigionamenti. Esistono varie ragioni per spiegare questo tipo di comportamento da parte delle aziende. La prima riguarda la costruzione stessa della mappatura della rete di approvvigionamenti. Effettuare un'operazione del genere in modo dettagliato e preciso risulta infatti essere molto difficile e costoso sia in termini di tempo sia in termini di investimenti necessari. Alcune aziende hanno però compreso che una mappatura adeguata dei propri fornitori può essere utile nell'ottica di una strategia di mitigazione del rischio mediante differenziazione dei fornitori ma spesso il gioco non vale la candela in termini di tempo, denaro e personale utilizzato in queste attività. Di conseguenza, come evidenziato dall'articolo, le aziende continuano a stabilire relazioni di lunga durata con i loro fornitori principali limitandosi ad avere pochi e sporadici contatti con fornitori occasionali che vengono contattati solo in caso di assenza del fornitore principale. Va inoltre segnalato che spesso le aziende cambiano il personale che si occupa delle forniture e degli approvvigionamenti e in questo modo, qualora non fosse stata già predisposta una mappatura adeguata dei propri fornitori, l'impresa si troverà con molti dipendenti che non conoscono i fornitori con i quali devono relazionarsi. L'articolo evidenzia che in molti casi possono passare anche anni fino al momento in cui i dipendenti dell'area di approvvigionamento riescano ad avere una conoscenza approfondita e mirata dei fornitori e delle loro reti di contatti. Per sviluppare in modo corretto una mappatura dei fornitori risulta efficace un approccio suggerito nell'articolo che consiste nel partire dai principali prodotti dell'azienda andando a ragionare sulle loro singole componenti. In questo modo si andranno a conoscere i fornitori di queste componenti nonché i fornitori dei fornitori per arrivare ad avere un quadro generale chiaro dell'intera catena di approvvigionamento al termine della quale si trova l'azienda. In quest'ottica appare necessaria la presenza di un personale qualificato in possesso di importanti doti relazionali necessarie per intrattenere rapporti duraturi e caratterizzati da fiducia con i vari fornitori posti lungo la catena di fornitura. Per mappare le reti di fornitura può inoltre essere utile affidarsi ad una società terza, come Resilinc, specializzata nella raccolta e nell'analisi di dati relativi a fornitori e canali di approvvigionamento. Ciò rappresenta sicuramente un costo per l'azienda che però può andare a concentrare gli sforzi del proprio personale in altre aree ritenute più

strategiche e profittevoli. In un'ottica che vede la funzione di approvvigionamento misurata dal risparmio sui costi e non dalle garanzie date sui ricavi appare dunque utile andare a garantirsi le forniture necessarie al minor costo e nel minor tempo possibile tenendo ovviamente conto dei parametri di qualità che l'azienda ha fissato per i propri prodotti. Quando l'azienda si trova in situazioni straordinarie in cui è necessario accelerare i tempi di fornitura per avere le materie prime in tempo spesso i costi aggiuntivi vengono caricati su altre funzioni organizzative come la funzione logistica. Ciò è un segno di confusione nell'azienda in quanto un'organizzazione che si adopera per tempo riesce a far dialogare in modo corretto le proprie funzioni ed arriva al punto di evitare che queste situazioni accadano. Facendo cooperare le funzioni di logistica e approvvigionamento con la funzione finanziaria si possono ottenere dei risparmi di costo connessi ad una maggiore efficienza dell'intero apparato aziendale. In questo modo l'azienda sfruttando i ruoli di coordinamento orizzontale presenti nel proprio organigramma riesce a garantirsi dei risultati migliori e riesce ad essere più pronta per affrontare eventuali situazioni complesse come la situazione attuale dovuta al diffondersi del nuovo coronavirus.

2.2.7 LO STRANO CASO DELL'ANTARTIDE: DA COVID FREE A ZONA A RISCHIO

L'Antartide è uno dei luoghi più freddi e inospitali della Terra. Situato nell'estremo sud del globo risulta essere nella maggior parte dell'anno permanentemente ricoperto dai ghiacci e la popolazione residente durante l'anno è composta prevalentemente da scienziati ospitati in stazioni di ricerca internazionali che si occupano di studi sul clima, sull'ambiente e sugli ecosistemi terrestri. Il continente antartico risulta essere l'unico continente ancora Covid free dato che le squadre di ricerca presenti sul territorio antartico si trovano lì da prima della diffusione del virus. Gli scienziati e gli studiosi residenti nelle basi di ricerca non hanno dunque dovuto fare i conti durante il lungo inverno antartico con il Covid19 ma con l'arrivo della primavera la situazione potrebbe cambiare drasticamente: le squadre di ricerca verranno sostituite o raggiunte da nuove squadre e inoltre il continente verrà raggiunto da turisti di passaggio in crociera. In questo modo l'unico continente Covid free della terra rischierà di essere colpito anch'esso. Come evidenziato nell'articolo pubblicato sul quotidiano online LaRepubblica il 12 settembre del 2020 "Arriva il primo sole in Antartide. E il continente libero dal Covid si prepara al virus" Rob Taylor, scienziato britannico in Antartide da prima della pandemia ha espresso tutte le preoccupazioni dei residenti in merito all'arrivo di nuove persone nell'estremo sud del mondo. Taylor specifica che dovranno essere le squadre in arrivo sul continente a dare lezioni di distanziamento sociale a tutte le persone già presenti in Antartide le quali non hanno sperimentato in alcun modo il distanziamento sociale dall'inizio della pandemia proprio perché si può dire che in Antartide la pandemia non è mai iniziata. Le incognite relative al Covid19 in Antartide sono tante: un virus così infettivo come il nuovo coronavirus potrebbe avere effetti devastanti in un luogo così inospitale e freddo come l'Antartide. Il Conmap, ovvero il Consiglio dei direttori dei programmi nazionali antartici ha espresso recentemente tutte le sue

preoccupazioni circa l'arrivo di nuove persone nel continente a causa dell'alta contagiosità del virus e delle scarse capacità mediche dell'Antartide. Il clima antartico sembra essere inoltre il clima più favorevole per la diffusione del virus e anche questo fattore viene considerato nell'ipotizzare un eventuale arrivo del Covid-19 in questa terra così gelida e inospitale. Il Conmap ha inoltre sollecitato il personale delle basi scientifiche a non entrare in contatto con i turisti e nella base americana di McMurdo i lavoratori hanno effettuato una simulazione di cose che tutto il mondo già fa da mesi. I lavoratori stanno dunque cercando di abituarsi al distanziamento sociale per farsi trovare pronti nel momento in cui sbarcheranno nuove persone in Antartide.

CONCLUSIONE

Come evidenziato nei capitoli precedenti il Covid-19 è stato, è e sarà ancora per un periodo di media-lunga durata un problema con cui non solo le aziende ma l'intera umanità dovrà convivere. In molti ipotizzano un totale ritorno alla normalità solo in presenza di un vaccino funzionante e diffuso in larga scala in ogni angolo del globo. Le previsioni degli esperti che si stanno occupando di trovare un vaccino per contrastare la pandemia riportano almeno un altro anno di lotta dura contro questo nuovo coronavirus e la ricerca del vaccino sta assumendo giorno dopo giorno i connotati di una sfida politica fra le varie superpotenze mondiali. Nel mese di settembre com'è noto la Russia ha iniziato a somministrare un proprio vaccino ma sono emerse sin da subito alcune criticità legate alle risposte in termini medici da parte dei soggetti cui è stata somministrata la dose del vaccino. Allo stesso modo sono sorti problemi per quanto riguarda il vaccino che sta venendo sviluppato sull'asse Pomezia-Oxford il quale ha presentato anch'esso delle criticità. I decisori politici sono chiamati ad un ruolo complicato in questa fase: dovranno guidare l'umanità attraverso questa fase cercando di bilanciare moltissimi interessi. Un nuovo *lockdown* appare insostenibile soprattutto da un punto di vista economico, non solo psicologico per tutte le persone eventualmente coinvolte. Essendo chiaro l'impatto economico di una nuova serrata di massa non resta che convivere con il virus rispettando le dovute norme di distanziamento sociali necessarie a contenere la diffusione del virus in attesa del vaccino. Le organizzazioni si stanno abituando a questo nuovo scenario: si è visto che le industrie cinesi, le prime ad essere state colpite dal virus, hanno trovato molteplici soluzioni per cercare di contenere i danni economici della pandemia. In fasi come questa molte imprese hanno iniziato a ridefinire il proprio business riconvertendo la propria produzione arrivando a produrre mascherine, camici e macchinari necessari per fronteggiare la pandemia. Così facendo le imprese non fermano la catena produttiva e l'economia, pur in modo minore, può continuare a muoversi. Com'è noto un altro fattore importante in risposta al Covid-19 è stato lo *smart working*. Negli ultimi mesi essendo rimasti chiusi gli uffici e le sedi delle aziende moltissimi lavoratori si sono trovati a dover lavorare da casa. In questo modo si è evitato che, in settori ritenuti non essenziali, milioni di persone andassero ogni giorno sul posto di lavoro creando situazioni

favorevoli alla circolazione del nuovo coronavirus. Non sono inoltre da sottovalutare gli sforzi compiuti dalle autorità competenti per garantire la ripartenza di un altro settore tremendamente colpito dalla pandemia, ovvero il settore scolastico. Sono stati compiuti numerosi sforzi sia nella prima fase, quella del *lockdown*, per garantire agli alunni la didattica a distanza, sia nella fase di convivenza con il virus nella quale i vari paesi hanno ricominciato con una riapertura graduale degli istituti scolastici. Molte aziende sono state molto abili in queste situazioni andando a collaborare con le autorità permettendo loro di poter far usufruire agli studenti della didattica a distanza. Come già evidenziato nei capitoli precedenti alcune imprese hanno dedicato i propri sforzi alla realizzazione di piattaforme online in grado di garantire lo svolgimento delle lezioni in modo regolare durante la pandemia. Riferendosi invece al mondo dello sport si può dire che anch'esso non è stato a guardare. Pur con gli stadi chiusi infatti le autorità dell'UEFA sono riuscite a far terminare la stagione sportiva 2019/2020 in modo regolare adottando un sistema simile a quello utilizzato negli Stati Uniti per portare a termine la stagione della NBA, la più importante lega di basket al mondo. L'idea di fondo è stata quella di isolare gli atleti in una bolla in modo da evitare contatti con il mondo esterno e quindi con persone potenzialmente infette. Agli atleti sono stati inoltre effettuati tamponi in modo massiccio per limitare la circolazione del virus. La NBA ha scelto come sede della propria bolla il parco divertimenti Disneyland di Orlando, in Florida, mentre la UEFA ha terminato l'Europa League in Germania e la Champions League ha visto le *Final Eight* svolgersi interamente nella città di Lisbona, capitale del Portogallo. L'esempio del mondo dello sport non si ferma ovviamente solo al calcio e al basket ma può essere esteso anche ad altri sport come il tennis. Il 13 settembre del 2020 Dominic Thiem ha infatti sconfitto Alexander Zverev nella finale degli Us Open andando ad aggiudicarsi il primo grande slam dalla ripresa degli eventi sportivi. La sfida che l'umanità si è trovata improvvisamente davanti è ancora molto lunga e difficile ma non va trascurato il fattore dell'esperienza. Quando sono stati individuati i primi focolai in Cina nessuno si aspettava una diffusione così rapida e capillare del virus e anche a causa di valutazioni errate non sono state prese per tempo delle decisioni che avrebbero potuto contrastare in modo più efficace il virus evitando anche un numero considerevole di morti. L'OMS stessa ha commesso degli errori e molti politici hanno sottovalutato la potenza del virus minimizzandone la forza e arrivando addirittura a negarne l'esistenza. Una maggiore presa di coscienza da parte di ognuno di noi può essere utile per affrontare al meglio questa situazione e in questo hanno grande importanza i canali di informazione che hanno il delicato compito di informare correttamente le persone dei pericoli del virus. Il cambiamento e la propensione al cambiamento sono dunque due elementi fondamentali che è possibile riscontrare in tutte le organizzazioni che hanno dovuto affrontare questa situazione. Si può effettuare sia un ragionamento in piccolo, pensando per esempio al piccolo commerciante che ha adeguato il suo negozio alle normative anti-Covid19 per poter continuare a svolgere la propria attività, sia un ragionamento su più ampia scala prendendo come riferimento le grandi aziende multinazionali e non che hanno cercato di mandare avanti la propria attività produttiva mediante lo *smart*

working. In questo senso il nuovo coronavirus può essere considerato come un fattore che ha accelerato il processo di digitalizzazione di molte attività lavorative e che ha rimesso in discussione alcuni dogmi aziendali ben radicati nella mentalità di molti imprenditori. Lavorando in *smart working* i dipendenti non devono recarsi sul posto di lavoro per svolgere il proprio compito ma riescono benissimo ad effettuare tutte le loro mansioni da casa. In questo modo essi si mantengono a distanza dai propri colleghi, evitando la nascita di nuovi focolai di diffusione del virus, ma riescono comunque a comunicare con quest'ultimi sfruttando i moderni mezzi tecnologici come Skype e Google Meet. La digitalizzazione del lavoro richiede ovviamente un personale qualificato in grado di interagire sfruttando le moderne tecnologie e ciò può comportare dei costi per le aziende in termini di corsi di formazione e adattamento a questo nuovo tipo di lavoro. La duttilità gioca dunque un ruolo essenziale in questa fase. Per quanto riguarda invece le aziende manifatturiere il tema principale nel loro caso è stato quello della riconversione della produzione e dell'adeguamento dei siti lavorativi alle normative vigenti in termini di sicurezza sul lavoro del personale aziendale. Per i lavoratori non deve essere inoltre stato facile abituarsi al distanziamento sociale sul posto di lavoro e ancor più difficoltoso è risultato il dover lavorare con la mascherina addosso durante l'intera giornata lavorativa. Tutti questi fattori devono essere considerati nell'analizzare l'impatto che il Covid19 ha avuto sulle organizzazioni, dalla più piccola alla più grande, e sull'intero pianeta in generale.

BIBLIOGRAFIA

CAPITOLO 1

Organizzazione Aziendale, R. Daft, sesta edizione

"The Economic Effects of 9/11: A Retrospective Assessment" Gail Makinen
settembre 2002

"After 9/11, Some Run Toward Faith, Some Run The Other Way" Lauren Markoe,
Huffington Post 29/08/11

"Hurricane Katrina Service Assessment Report" giugno 2006 United States
Department of Commerce

"U.S. Government Minerals Management Service" 22 febbraio 2006

"The impact of Hurricane Katrina on biological resources" Congressional Research
Service, 18 ottobre 2005

"Louisiana gangs that fled Katrina heighten Houston murder rate" Bloomberg.com
31/03/11

CAPITOLO 2

“Germany confirms first human coronavirus transmission in Europe” The Guardian, Sarah Boseley 28/01/20

MIT SLOAN Management Review “How Companies Can Respond to the Coronavirus” Michael Hudecheck, Charlotta Sirén, Dietmar Grichnik, and Joakim Wincent 09/03/20

“Armani produce camici, Herno mascherine, Gucci lancia un crowdfunding con Intesa Sanpaolo”, IlSole24Ore, Giulia Crivelli 27/03/20

“In tempi di crisi le imprese devono ragionare come start-up”, Enrico Nosedà, Forbes. 18/03/20

Coronavirus, sono marketing ed hr le funzioni chiave per le aziende, engage.it 23/03/20

“How Chinese Companies Have Responded to Coronavirus” Harvardbusinessreview.org 10/03/20 Martin Reeves , Lars Fæste , Cinthia Chen , Philipp Carlsson-Szlezak and Kevin Whitaker

Coronavirus Is a Wake-Up Call for Supply Chain Management by Thomas Y. Choi , Dale Rogers and Bindiya Vakil 27/03/20 Harvardbusinessreview.org

“Arriva il primo sole in Antartide. E il continente libero dal Covid si prepara al virus” Repubblica.it 12/09/20

INDICE DELLE IMMAGINI

CAPITOLO 1

[paragrafo 1.2.1](#) Wikimedia.org World Trade Center, 1973-2001

[paragrafo 1.2.2](#) Uragano Katrina, Wikipedia.com

[paragrafo 1.2.3](#) L’edificio del reattore 1 della centrale, prima e dopo l’esplosione. Wikipedia.org

CAPITOLO 2

[paragrafo 2.1](#) Diffusione globale del virus al 29 agosto 2020. (foto tratta da Wikipedia, Pandemia di Covid-19 nel mondo)

[paragrafo 2.2](#) Global Center for Entrepreneurship and Innovation at the University of St. Gallen, using data from ESA from Jan. 24 to Feb. 21, 2020

[paragrafo 2.2.2](#) smart working, Wikilab.it

[paragrafo 2.2.5](#) HBR.org, articolo: How chinese companies have responded to coronavirus

