



Dipartimento di Economia e management

Cattedra: Economia e Gestione delle Imprese

Gli effetti della pandemia da Covid-19 sulle value chains:  
la riconversione industriale come via per la resilienza

Prof.ssa Maria Isabella Leone

Federico Maria Furnari

---

RELATRICE

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

## Sommario

Introduzione .....	3
Capitolo 1 L'inizio degli effetti della pandemia sulle imprese: risposte strategiche di breve e lungo termine.....	4
1 – Il cigno nero del Coronavirus.....	4
2 – L'immediato adeguamento nella gestione delle <i>operations</i> .....	5
3 – La pianificazione strategica.....	8
4 – Strategie di breve termine: lo <i>Strategic Thinking</i> .....	11
5 – Tre strategie proattive.....	13
a) <i>Same Products, Different Channel</i> .....	13
6 – Strategie di medio-lungo termine.....	16
Capitolo 2 Il fenomeno del <i>reshoring</i> : cause, effetti e riflessioni in merito.....	20
1 – L'antefatto del <i>reshoring</i> : l' <i>offshoring</i> .....	20
2 – Le (con)cause del <i>reshoring</i> .....	23
3 – Il Covid-19 come <i>trigger</i> : un nuovo spiraglio per il <i>reshoring</i> .....	26
4 – Il potenziale del <i>reshoring</i> .....	27
5 – La crescente vulnerabilità delle <i>Global Supply Chains</i> .....	29
Capitolo 3 Analisi <i>ex post</i> sulle imprese e previsioni strategiche .....	34
1 – La ricostruzione del tessuto imprenditoriale .....	34
2 – Digitalizzazione ed innovazione .....	37
3 – Internazionalizzazione e diversificazione .....	39
4 – Il quadro macroeconomico.....	41
5 – Prospettive strategiche: il modello <i>new normal</i> .....	42
6 – Le <i>policy</i> a supporto dell'emergenza.....	46
7 – La risposta delle aziende .....	49
8 – Il quadro post-pandemico: aspetti micro e macroeconomici.....	51
Conclusioni .....	53
Bibliografia .....	54
Sitografia.....	57

## Introduzione

La pandemia da Sars-CoV-2 entrerà nella storia moderna come una delle crisi economico-sanitarie più terribili mai accadute. L'impatto di tale crisi si è rivelato come un attacco sistemico, colpendo indiscriminatamente tutti i settori economici in maniera più o meno acuta. Per non parlare poi dell'aspetto sanitario, ancor più drammatico, contando oltre 170 milioni di contagi nel mondo, e più di 3.5 milioni di morti.

Le aziende dell'intero globo, a seguito di questo *shock*, si sono trovate davanti un bivio: o restare inermi di fronte a tale catastrofe, o rispondere proattivamente per far fronte a questo cigno nero. Numerose imprese hanno “cavalcato l'onda”, riadattando il proprio modello di business al nuovo contesto competitivo, o cogliendo le nuove opportunità che, paradossalmente, si sarebbero rivelate come strategie di business ben più fruttifere di quelle cui ci si dedicava inizialmente. Ed è proprio da tali realtà imprenditoriali che è ripartito l'intero tessuto economico globale.

Questa ripartenza si è fondata su determinate scelte strategiche, che fossero sia in un'ottica di breve termine, sia di lungo termine: le prime sono risultate fondamentali in termini di *business continuity*, le seconde invece afferiscono ad un grande progetto, di calibro persino internazionale, che mira alla redistribuzione delle catene di approvvigionamento in maniera più funzionale e resiliente agli *shock* di natura esogena. Nel seguente elaborato si affronteranno, infatti, temi come: processi di riconversione industriale, digitalizzazione, internazionalizzazione, diversificazione, *reshoring*, *offshoring*, *Global Supply Chains* e *Global Value Chains*; inoltre, verranno presentati alcuni casi di note aziende che hanno risposto tempestivamente alla crisi sanitaria, dimostrando elevate capacità manageriali, snellezza organizzativa e tempestività di risposta nei confronti di un'alterazione del contesto competitivo.

L'obiettivo finale sarà quello di dimostrare quali strategie si sono rivelate più efficaci, quali meno, e soprattutto quali aspetti macroeconomici presentano delle gravi vulnerabilità, che necessitano di una profonda revisione a livello internazionale.

## Capitolo 1

### L'inizio degli effetti della pandemia sulle imprese: risposte strategiche di breve e lungo termine

#### 1 – Il cigno nero del Coronavirus

L'emergenza sanitaria provocata dal Sars-Cov-2 ha pesantemente alterato gli equilibri del mercato e delle imprese in una maniera davvero difficilmente prevedibile. Sebbene la letteratura odierna in merito agli effetti dell'emergenza sanitaria sulle aziende sia ancora *in fieri*, è possibile iniziare ad effettuare un'analisi organica e sistematica *ex post* sulle reazioni delle imprese e del mercato.

Non appena scoppiata l'epidemia a livello globale, è emerso il problema della scarsità di presidi medico-chirurgici, quali: mascherine, soluzioni idro-alcoliche, guanti, respiratori polmonari e quant'altri dispositivi necessari alla protezione individuale. La motivazione più plausibile che possa offrire una spiegazione a tale carestia, oltre che nell'incremento esponenziale della domanda, consiste nella tendenza degli ultimi decenni a delocalizzare la produzione di numerosi beni in vari paesi del continente asiatico, o addirittura nel fenomeno dell'*outsourcing*, *alias* esternalizzazione. Quest'ultimo, in questo specifico stato di emergenza, ha comportato due aspetti critici su cui appare necessario soffermarsi: da un lato, la perdita della precedenza degli approvvigionamenti dei suddetti prodotti in un momento di crisi da parte delle nazioni (o aziende) acquirenti che hanno esternalizzato, in quanto la nazione stessa in cui operano le aziende necessita *in primis* dei prodotti, e, dall'altro, una pressione esasperata sulle poche aziende autoctone rimaste le uniche produttrici di tali dispositivi medici.

In questo scenario si incontrano due fenomeni ben descritti dalla letteratura: il *reshoring*, fra le sue varie tipicità (*back reshoring*, *near shoring*), e i processi di riconversione della produzione industriale.

Il *reshoring* è un fenomeno economico che riguarda la ri-localizzazione di aziende, che in passato avevano delocalizzato od esternalizzato intere fasi del proprio processo

produttivo all'estero, presso la loro nazione natale. Tale fenomeno è stato ampiamente descritto dalla letteratura moderna, ma l'emergenza da Sars-CoV-2 ha certamente riaperto il dibattito sull'effettiva convenienza del *reshoring*. La Cina, a partire dagli anni Novanta, ha assunto le parvenze di una meta allettante in cui delocalizzare, dato il basso costo del lavoro e la convenienza di numerose agevolazioni fiscali e doganali. È evidente quindi come nel corso del tempo sia diventata un pilastro fondamentale all'interno della *Global Supply Chain*, di conseguenza una compromissione della stabilità della Cina a livello economico e/o sanitario produce effetti che si riverberano sull'intero pianeta. Che sia un effetto collaterale della famigerata globalizzazione è scontato; bisogna allora ipotizzare che tale evento farà da innesco per un repentino cambio di rotta a livello globale? Marco Magnani, economista e saggista italiano, ipotizza che: “*se si rafforzasse la convinzione [...] che i danni prodotti dalla globalizzazione siano superiori ai suoi vantaggi, ne seguirebbe un'impennata nelle politiche protezionistiche e nel nazionalismo economico*”<sup>(1)</sup>. Un'inversione di marcia non indifferente: la rapida inversione dei processi di delocalizzazione ed esternalizzazione comprometterebbe i network economici e politici a livello mondiale. Inoltre, rivoluzionerebbe del tutto la *Global Supply Chain*, così da far tornare al bilateralismo come paradigma degli equilibri mondiali. In sostanza, uno scenario non molto diverso da quello degli anni Trenta del secolo scorso.<sup>(2)</sup>

Il fenomeno della riconversione industriale, invece, si esplicita nella più o meno rapida trasformazione dei propri processi industriali per produrre una nuova tipologia di prodotto e di conseguenza inserirsi in un settore a domanda più elevata. Si è sempre parlato di riconversione industriale nella letteratura quasi esclusivamente in tempi di guerra e riguardo l'industria bellica, ma quest'anno a riconvertirsi sono state le aziende dai settori più disparati.

## 2 – L'immediato adeguamento nella gestione delle *operations*

Randstad, multinazionale olandese che si occupa di ricerca, selezione e formazione e di risorse umane, ha appurato un'analisi sul comportamento delle aziende che hanno deciso

---

<sup>1</sup> Magnani M., 2020, “L'onda perfetta”, LUISS University Press, Roma, formato *e-book* pag. 10

<sup>2</sup> Magnani M., 2020, “L'onda perfetta”, LUISS University Press, Roma, formato *e-book*, pag. 10

di riconvertire la produzione per far fronte all'emergenza Covid-19: sei aziende italiane su dieci sono nel settore tessile e della moda, rispettivamente per il 33% e il 26%; si parla infatti di un'industria che dispone già di macchinari, manodopera e materie prime per produrre dispositivi di sicurezza personale (come maschere e camici). In secondo luogo, questo fenomeno ha coinvolto anche le aziende legate alla plastica (7%), ai prodotti chimici (7%), ai cosmetici (6%) e alla manifattura (6%). Il cambio di paradigma, sebbene in una percentuale leggermente inferiore, ha riguardato anche aziende specializzate nella produzione di *medical devices* (5%) ed automobili (4%).<sup>(3)</sup>; tale fenomeno ha riguardato chiaramente anche aziende estere in svariati settori. Questo processo è stato inoltre incentivato dal decreto-legge "Cura Italia", il quale ha previsto due soluzioni, in base alle intenzioni di ogni azienda: da una parte sono stati stanziati 50 milioni di euro che sarebbero stati gestiti da Invitalia da erogare alle aziende, sotto forma di finanziamenti agevolati o a fondo perduto, che produrranno mascherine. Dall'altra, è stata prevista la possibilità di produrre quelle chirurgiche in deroga alle norme vigenti<sup>(4)</sup>.

Si riportano di seguito alcuni casi salienti:

Bernard Arnault, proprietario del colosso francese del lusso *Lvmh*, ha dichiarato in data 15 marzo 2020 tramite comunicato stampa che, considerata la possibile carenza di soluzioni idroalcoliche in Francia, verrà disposta ed implementata entro il lunedì successivo la riconversione della produzione per *LVMH Perfumes & Cosmetics*, per sopperire all'aumento, prevedibile quanto logico, della domanda di gel sanificanti, con l'intento di destinare gratuitamente alle autorità pubbliche quanto prodotto.<sup>(5)</sup>

Interessante è il caso di *Siare Engineering*: unico produttore italiano di ventilatori polmonari con sede a Crespellano, Bologna. La riconversione della produzione non ha tanto interessato questa impresa, quanto invece le ben note case automobilistiche Ferrari e Fiat Chrysler, in quanto hanno offerto un ingente supporto per la produzione di componentistica e per l'assemblaggio dei ventilatori. Il governo ha commissionato a Siare di aumentare la produzione a 500 ventilatori polmonari al mese, a partire da marzo, entro quattro mesi. Inoltre, tutte le consegne all'estero sono state interrotte ed i ventilatori

---

<sup>3</sup> <https://www.randstad.it/knowledge360/news-aziende/emergenza-coronavirus-la-riconversione-e-diventata-unopportunita-per-le-imprese/>

<sup>4</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/da-miroglio-menarini-fabbriche-che-si-riconvertono-contro-coronavirus-ADLIFdD>

<sup>5</sup> <https://www.lvmh.it/notizie-documenti/comunicati-stampa/lvmh-prepares-to-manufacture-and-distribute-free-hydroalcoholic-gel-in-large-quantities/>

prodotti sarebbero stati immessi esclusivamente sul mercato italiano <sup>(6)</sup>.

La situazione descritta sopra, tuttavia, solleva non poche domande riguardo le strategie di produzione e la gestione delle operazioni in futuro.

Nel breve termine, si è visto quindi come le aziende abbiano reagito implementando strategie di riconversione della produzione, prevalentemente per far fronte all'emergenza sanitaria in atto <sup>(7)</sup>; questo però non comporta necessariamente il protrarsi di tale strategia nel lungo termine. Si tratterebbe quindi di una situazione transitoria, il cui unico scopo è quello di far sopravvivere le aziende per poi ritornare, attraverso un ulteriore processo di riconversione, alla situazione *ante quem*.

Nel lungo periodo, invece, si possono ipotizzare diversi scenari derivanti dai processi di *reshoring*: le PMI riuscirebbero ad implementare più facilmente strategie dinamiche e malleabili a seconda del contesto, data la snellezza organizzativa, la rapidità nel *decision making*, e la loro rilevanza più o meno limitata sul mercato che comporta, in proporzione, minori problemi rispetto ad una multinazionale. Queste ultime, invece, dovrebbero far fronte a problemi legati alla mobilità della propria *supply chain* per intero, dovendosi limitare alle restrizioni della sola nazione in cui fanno ritorno. È qui che subentra la fattispecie del *near-reshoring*, alternativa estremamente valida per ovviare alle limitazioni di cui sopra. È chiaro che risulterebbe necessaria una cooperazione fra le varie nazioni o macroregioni non indifferente, ma senz'altro resta un'opzione da non trascurare. <sup>(8)</sup>

Queste diverse scelte strategiche, che poco hanno a che fare con la quotidiana amministrazione, si avvicinano molto di più, *mutatis mutandis*, alle strategie di risanamento di crisi aziendale. Con questa affermazione, però, non si intende che aziende in settori come quello della moda o della manodopera si siano trovate in crisi "strutturali", ovvero che abbiano percorso un processo (dis)evolutivo di incubazione, declino e crisi, bensì che sia possibile effettuare numerosi parallelismi fra le strategie per il risanamento

---

<sup>6</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/da-miroglio-menarini-fabbriche-che-si-riconvertono-contro-coronavirus-ADLIFdD>

<sup>7</sup> Barbieri P. *et alia*, 11 agosto 2020, "What can we learn about reshoring after Covid-19?", *Operations Management Research*, pag. 134

<sup>8</sup> Barbieri P. *et alia*, 11 agosto 2020, "What can we learn about reshoring after Covid-19?", *Operations Management Research*, pag. 134

della crisi aziendale e le strategie implementate dalle imprese più colpite dall'emergenza sanitaria.

*Reshoring*, riconversione, e strategie di *turnaround* sono concetti economici che si avvicinano molto alle risposte adottate dalle imprese, ma è necessaria una ponderazione più analitica affinché si riesca a centrare il punto di questa analisi strategica. Si potrebbe meglio ipotizzare che le suddette strategie implementate dalle imprese, parallelismi a parte, si diramino fundamentalmente in due direzioni: strategie di breve termine e strategie di lungo termine.

### 3 – La pianificazione strategica

Un periodo ostico e critico, come questo che il mondo intero sta affrontando contro la pandemia da Sars-Cov-2, richiede un approccio strategico ben ponderato e complesso affinché ogni impresa riesca a venire fuori. Che sia con l'implementazione di una strategia a breve termine, atta esclusivamente alla mera sopravvivenza del complesso aziendale per la durata dell'intera emergenza, come può essere una temporanea riconversione della produzione industriale; o che sia con un approccio più marcato sul lungo termine, che si manifesti con l'implementazione di strategie più drastiche e d'impatto più nel lungo periodo, come il *reshoring*; il nocciolo critico dell'intera questione è la necessaria attuazione di una pianificazione strategica ben strutturata.

La pianificazione strategica è quel procedimento finalizzato alla stesura formale dell'orientamento strategico dell'impresa; in questo caso specifico si delineano: gli obiettivi di medio-lungo termine, le operazioni da implementare affinché vengano raggiunti tali obiettivi, le unità organizzative che fanno parte delle suddette operazioni e le relative interconnessioni fra le unità, ed infine il metodo secondo il quale vengono allocate le risorse all'interno del sistema aziendale per la realizzazione delle azioni operative.

I contenuti sopra elencati della pianificazione strategica costituiscono il riferimento per ogni azione di *decision making* di carattere operativo e per la valutazione della relativa efficacia, tramite opportuni sistemi di controllo strategico. In quest'ottica, la pianificazione è un processo formale che guida lo sviluppo – per l'appunto, strategico –

di medio-lungo termine dell'azienda. È basata su una valutazione organica dello stato dell'azienda e dei fattori di concorrenza e definisce, inoltre, le condizioni organizzative necessarie per un'efficace attuazione delle azioni strategiche, rappresentando così una vera e propria base di partenza per le decisioni operative. <sup>(9)</sup>

Generalmente si considera che la pianificazione possa assolvere a sei funzioni:

1. **Facilitare l'analisi** e la comprensione razionale delle questioni di valore strategico e fornire un quadro generale finalizzato alla risoluzione del processo decisionale. In altre parole, la pianificazione non produce di per sé decisioni strategiche, bensì crea le condizioni necessarie per prendere e successivamente attuare queste decisioni nel modo più efficace.
2. **Determinare un metodo di azione.** La pianificazione stessa costituisce un modello di analisi, di valutazione, decisionale e di controllo che può essere utilizzato nella risoluzione di problematiche aziendali complesse. Inoltre, fornisce chiaramente il contenuto strategico a cui devono fare riferimento i vari attori aziendali per prendere decisioni operative di loro competenza e per verificare *ex post* la qualità del proprio lavoro.
3. **Corroborare l'integrazione tra i vari componenti del sistema aziendale.** Dato che la pianificazione evidenzia chiaramente gli obiettivi e la linea di azione che l'azienda intende perseguire nel medio e lungo termine, essa funge sostanzialmente da punto di riferimento per ogni attore aziendale, nel quale gli interessi di tutti dovrebbero convergere e trovare un proprio equilibrio. In tal senso quindi la pianificazione svolge funzioni di integrazione interna, volte a consolidare la gestione coerente delle diverse criticità aziendali. Stimola inoltre il confronto e la graduale maturazione della visione comune tra le diverse unità organizzative del sistema impresa, in particolare tra la direzione centrale e le direzioni responsabili dei diversi business.

---

<sup>9</sup> Fontana F., Caroli M., 2017, *Economia e Gestione delle Imprese*, McGrawHill, Milano, pag. 205

4. **Facilitare il manifestarsi di un orientamento sistematico e strategico di medio-lungo termine.** La pianificazione favorisce la valutazione delle performance aziendali in un'ottica temporale più ampia; favorisce inoltre la chiara individuazione di aree di business, obiettivi e modalità di integrazione; per di più, in tal senso, esplicita le interdipendenze strategiche e organizzative tra le varie aree e attività, predisponendo le condizioni per la loro implementazione.
5. **Rappresentare uno strumento di comunicazione.** Attraverso la pianificazione è possibile comunicare in modo organico ed analitico gli obiettivi a medio termine, la linea d'azione strategica e le priorità su cui saranno concentrati gli investimenti e le misure organizzative. Il suo contenuto viene utilizzato anche per comunicare con interlocutori esterni. Agli investitori e ai principali altri stakeholders va reso noto il piano industriale e i suoi progressivi aggiornamenti, oltre alle iniziative pianificate di rilievo ambientale e sociale.
6. **Fornire i riferimenti necessari per attivare appropriate procedure di controllo strategico.** La pianificazione può verificare il grado di attuazione della direzione strategica selezionata e fornire criteri specifici per correggere eventuali forti deviazioni. In effetti, il piano realizzato specifica diversi obiettivi per la misurazione delle *performances* e le responsabilità relative all'implementazione.

La complessità delle attività pianificate e dei piani realizzati è ovviamente funzione delle dimensioni dell'azienda e dell'ampiezza delle sue attività. Il contenuto del piano risente anche della particolarità delle dinamiche concorrenziali, che possono variare da settore a settore. Si pensi, ad esempio, alle differenze strategiche tra aziende in aree di produzione altamente innovative e dinamiche, rispetto ad industrie altamente mature e fortemente stabili.<sup>(10)</sup>

---

<sup>10</sup> Fontana F., Caroli M., 2017, *Economia e Gestione delle Imprese*, McGrawHill, Milano, pagg. 205-207

#### 4 – Strategie di breve termine: lo *Strategic Thinking*

La natura ontologica delle strategie di breve termine consiste proprio nel bisogno immediato dell'impresa di reagire attivamente a fronte di una situazione critica ed inaspettata, come appunto lo scoppio di una pandemia. Queste strategie hanno generalmente come obiettivo l'allocazione delle risorse disponibili ad ogni singola attività, individuando, per ogni unità operativa, le necessarie *operations* da portare a termine <sup>(11)</sup>. Per fronteggiare al meglio lo scenario attuale, comunque, è indispensabile pensare fuori dagli schemi, data l'unicità propria dell'evento e l'imprevedibilità assoluta del futuro prossimo. È qui che entra in gioco lo *strategic thinking*.

Il pensiero strategico è un metodo per formulare strategie basate sull'interazione (anche se non convenzionale) tra gli attori aziendali, per favorire la messa in discussione dei comportamenti più consolidati all'interno dell'azienda, per articolare nuove modalità per la creazione di valore e per favorire l'adozione di innovazioni strategiche organizzative e di eventuali migliori *business models*. Lo *strategic thinking* aiuta anche a contrastare uno dei limiti più frequenti nelle organizzazioni, ben sintetizzato da Derek Abell, presidente fondatore e professore emerito alla *European School of Management and Technology* di Berlino, in una sua eloquente osservazione: “*many companies are overmanaged but underled*”. Con questa citazione si vuole intendere che, spesso, viene posta fin troppa foga nella creazione di sistemi gestionali complessi ed eccessivamente articolati, il cui primo intento, vano, figurava nella potenziale risoluzione di qualsiasi problema si presentasse all'impresa. Così facendo viene trascurata ogni ricerca che possa rispondere più efficacemente al susseguirsi delle evoluzioni del contesto competitivo in cui opera l'azienda stessa. Lo *strategic thinking* suggerisce diversi parametri a cui attenersi per l'elaborazione della strategia.

- **Predisporre una strategia “duale”**: è necessario che il piano strategico venga sviluppato dicotomicamente fra il piano temporale del breve termine, e quello del lungo termine. Per quanto riguarda la prima, di fondamentale importanza in un periodo storico ostico come quello odierno, è opportuno concentrarsi sulla

---

<sup>11</sup> Fontana F., Caroli M., 2017, *Economia e Gestione delle Imprese*, McGrawHill, Milano, pag. 410

gestione ottimale delle problematiche e delle opportunità che si presentano di giorno in giorno, nonostante la criticità che caratterizza la maggior parte degli avvenimenti.

- **Fissare le invarianti:** per effettuare una pianificazione strategica efficace è necessario avere un elevato grado di chiarezza e solidità del proprio modello di business. Per di più, va considerato quindi che certi elementi variabili, potenzialmente caratterizzanti del proprio business, si possano consolidare e quindi diventare *invarianti* interne sulle quali fare leva.
- **Bilanciare esigenze diverse:** il piano strategico deve essere coerentemente bilanciato alle condizioni aziendali ed alle aspettative di crescita. È necessario che sia basato sugli *assets* e sulle *skill* di cui l'azienda dispone, in modo che vengano valorizzate e sfruttate al massimo delle capacità negli ambiti competitivi di pertinenza.
- **Sviluppare una prospettiva sistemica:** da diverso tempo la competizione è passata da un livello unitario ad un livello sistemico; imprese tra loro collegate competono con altri coaguli di imprese per rafforzare la loro posizione. La singola azienda fornisce il proprio risultato unitario che, però, se messo “a sistema” con gli apporti delle altre realtà aziendali, riesce a creare un valore più complesso, nel senso primo del termine, per il mercato. Questo è difficilmente realizzabile da altri concorrenti che operano singolarmente nella medesima ASA. È necessario quindi che l'elaborazione del piano strategico colga questa prospettiva sovra unitaria, individuando il proprio ruolo all'interno del sistema a cui afferisce, le interconnessioni che corrono fra le varie unità, ed il potenziale *trade off* tra apporto offerto e benefici tratti.
- **Bilanciamento tra centralizzazione ed autonomia:** nelle grandi realtà aziendali, con particolare riferimento alle multinazionali o quelle operanti in diverse ASA, è cruciale la determinazione di un appropriato equilibrio tra autonomia delle singole imprese ed il mantenimento dell'indirizzo unitario delineato dal “centro”

direzionale o, nel caso dei gruppi, dalla capogruppo. Gli svantaggi di una pianificazione estremamente accentrata nell'apice decisionale della rete creata, si realizzano nei limiti della cosiddetta impostazione *top-down*, in cui si intaccano le caratteristiche di flessibilità e rapidità di azione specifiche delle singole imprese, depauperando così le ultime e riducendole a mere unità operative. Dall'altro lato, una pianificazione che punta alla sintetizzazione dei progetti delle singole unità di business ha come rischio una potenziale incoerenza generale ed il mancato sfruttamento delle sinergie possibili tra i diversi business. Pertanto, risulta chiaro che l'autonomia è necessaria per massimizzare la rapidità di reazione agli stimoli provenienti dal contesto competitivo, e per favorire le capacità imprenditoriali degli attori aziendali; la centralizzazione decisionale, invece, è più adeguata a ottimizzare una maggiore efficienza complessiva, per evitare ridondanze all'interno della *chain* e per sfruttare al meglio le interdipendenze ed i vantaggi dimensionali. <sup>(12)</sup>

## 5 – Tre strategie proattive

Michael Wade, professore di *Innovation and Strategy* presso l'*International Institute for Management Development* in Svizzera, in un articolo a quattro mani con Heidi Bjerkan, ricercatrice e scrittrice autonoma, ha delineato tre strategie proattive per superare le sfide poste dal COVID-19 nei confronti delle imprese:

### a) *Same Products, Different Channel*

Una prima possibile risposta aziendale consiste nell'offrire gli stessi prodotti e servizi – o quasi – attraverso un canale diverso, come può essere quello dell'*e-commerce*. Ciò può avvenire attraverso un processo di dematerializzazione dei prodotti fisici in un prodotto digitalmente fruibile, oppure, nel caso dei servizi, attraverso una mediazione digitale del servizio stesso.

---

<sup>12</sup> Fontana F., Caroli M., 2017, *Economia e Gestione delle Imprese*, McGrawHill, Milano, pagg. 213-215

Un esempio eclatante è stato quello della società cinese di cosmesi Lin Qingxuan: quando è stata costretta a chiudere il 40% dei propri negozi, in particolar modo tutti gli *store* presenti a Wuhan, ha subito un calo delle vendite del 90%. Di tutta risposta l'azienda ha reinventato il proprio *channel* distributivo convertendo i propri *beauty advisers* in veri e propri *influencers* nel mondo digitale, sfruttando piattaforme come WeChat per coinvolgere i clienti virtualmente ed incentivare le vendite online. Nel giorno di San Valentino l'azienda ha lanciato un evento di vero e proprio *shopping in livestream* su larghissima scala, sfoderando più di cento dei propri *influencers* per coinvolgere la propria clientela direttamente da casa. Le vendite di un consulente in sole due ore sono state pari a quelle di quattro negozi al dettaglio, mentre le vendite dell'azienda a febbraio sono aumentate del 120% rispetto all'anno precedente.

Un altro esempio degno di nota riguarda il famoso *brand* di abbigliamento e calzature sportivi, ovvero Nike. Quando l'azienda è stata costretta a chiudere più di 5.000 dei suoi 7.000 negozi di proprietà diretta e/o gestiti da partner in tutta la Cina, le proprie attività offline si sono fermate, ma le sue operazioni online no. Lo staff di Nike ha interagito digitalmente con i propri consumatori cinesi offrendo video interattivi di allenamenti che erano facilmente eseguibili nella propria abitazione. Tra dicembre 2019 e la fine di febbraio, Nike ha registrato una crescita di oltre il 35% nelle sue vendite online in Cina rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Quando i negozi hanno iniziato a riaprire in tutto il paese, il business digitale di Nike ha subito un'ulteriore accelerazione, avvicinandosi a livelli di crescita a tre cifre.

#### b) *Same Infrastructure, Different Products*

La seconda possibile strategia ipotizzata dal prof. Wade ha delle caratteristiche estremamente vicine alla cosiddetta pratica di riconversione della produzione.

L'emergenza sanitaria ha senza dubbio frenato bruscamente la domanda di molti prodotti e servizi, determinando così un sottoutilizzo dell'infrastruttura industriale ed organizzativa. Allo stesso tempo, però, le domande di altri beni hanno mantenuto la propria stabilità o addirittura hanno subito una crescita non di poco conto. Diverse aziende hanno letteralmente cavalcato l'onda di questo cambiamento, rimodellando l'assetto

industriale, al fine di produrre ed erogare beni e servizi in settori a domanda più elevata.

Non appena è diventato chiaro che il disinfettante per le mani stesse iniziando a scarseggiare in tutto il mondo, aziende come LVMH, Pernod Ricard e Skyrora hanno precipitosamente riconvertito la produzione ed iniziato a fabbricarne grandi quantità in pochissimi giorni. Nel frattempo, case automobilistiche come GM e Ford hanno modificato alcune linee di produzione inattive per produrre dispositivi medici come i ventilatori. Con le vendite di auto in Cina in calo del 90%, il gigante automobilistico BYD Co. è passato alla produzione di milioni di maschere chirurgiche a settimana. James Dyson, fondatore di Dyson, ha annunciato che l'azienda aveva progettato e costruito un ventilatore completamente nuovo in soli dieci giorni, dopo aver ricevuto una richiesta dal primo ministro britannico Boris Johnson.

#### c) *Same Products, Different Infrastructure*

La terza possibile soluzione riguarda una possibile revisione delle attuali infrastrutture aziendali: le aziende che non hanno subito una contrazione della domanda nella propria ASA hanno dovuto affrontare una sfida nettamente diversa da quella degli attori del mercato in più difficoltà: riuscire a soddisfare la maggior domanda dei propri beni attraverso l'espansione delle proprie infrastrutture e, talvolta, tramite collaborazioni con partner esterni.

Amazon ha annunciato ad aprile l'assunzione di altri 100.000 dipendenti negli Stati Uniti per soddisfare la crescente domanda degli acquirenti online da casa. Ha inoltre collaborato con la società di prenotazione di viaggi Lyft, poiché sia la domanda che le tariffe per i viaggi tramite Lyft erano diminuite drasticamente. Quest'ultima sta infatti incoraggiando i suoi conducenti a perseguire posizioni come magazzinieri, addetti alle consegne o commessi presso negozi di generi alimentari per guadagnare entrate aggiuntive; le *applications* per i suddetti ruoli presso Amazon sono state rese disponibili attraverso il portale web dei conducenti Lyft.

Quest'ultimo fenomeno appena descritto afferisce alla cosiddetta *sharing economy*: è un

modello di business da tempo popolare in Cina, per il quale diverse imprese hanno implementato un sistema di biciclette, auto e batterie portatili **condivisibili** ed inoltre, più recentemente, anche di dipendenti. Quando la catena di supermercati di Alibaba Hema si è trovata in un urgente bisogno di manodopera per soddisfare la propria domanda, si è rivolta a un innovativo "*employee sharing plan*" per "prendere in prestito" più di 3.000 dipendenti, temporaneamente licenziati da lavori in ristoranti, hotel e cinema. I dipendenti presi in prestito sono stati inizialmente formati per lavorare come selezionatori di merci o imballatori, ed Hema ha inoltre elaborato una divisione dello stipendio dei dipendenti con i datori di lavoro iniziali.

In Germania, al personale di McDonald's è stato concesso di lavorare nelle sedi dei supermercati Aldi durante il periodo di chiusura della catena di fast-food. Mossa non poco previdente, in quanto Aldi è stato sopraffatto dalla domanda, poiché la spesa delle famiglie tedesche nei loro *stores* è aumentata in modo significativo durante la pandemia. Comunque sia il contratto di *employee-leasing* era stato stipulato esclusivamente per un periodo limitato, e tutti coloro che ne avessero fatto domanda sarebbero potuti semplicemente tornare da McDonald's una volta riaperta la catena <sup>(13)</sup>.

## 6 – Strategie di medio-lungo termine

È indubbio quanto sia estremamente arduo prevedere qualsivoglia sviluppo di genere micro o macroeconomico, data sia la provvisorietà dello *status* attuale nel quale riversano le aziende, e date soprattutto le infinite variabili – economiche come anche sanitarie – alle quali l'intera economia mondiale debba dipendere. La fase successiva che riguarderà le imprese implica che le medesime guardino al futuro con occhio più critico, e che si focalizzino su certi aspetti generalmente sottovalutati. Il passaggio cruciale che segna il *limen* tra le strategie di breve termine e quelle di medio-lungo termine si consolida nell'attuazione di politiche non più reattive – limitate alle operazioni giornaliere che vengono attuate in base alle esigenze del momento – bensì **proattive**: questo approccio permette di proiettare la propria realtà aziendale in una situazione più remota nel tempo,

---

<sup>13</sup> <https://sloanreview.mit.edu/article/three-proactive-response-strategies-to-covid-19-business-challenges/>

sebbene con una base di variabili consistente da considerare. Quest'ultima però potrà, e dovrà necessariamente, essere la base per supporre i *trend* che saranno presenti in futuro. È necessaria pertanto una pianificazione di lungo periodo solida e ben ponderata. Tale pianificazione, appunto, determina: le scelte strategiche riguardanti la produzione; fornisce indicativamente delle linee guida sull'ammontare del lavoro che l'azienda intende sostenere, e stima le relative risorse produttive necessarie <sup>(14)</sup>. Il professor Wade, a seguire nel medesimo articolo sopra citato, è riuscito ad enucleare tre quesiti fondamentali che ogni azienda dovrebbe porsi nell'ottica di implementare una strategia proattiva sul lungo periodo:

1. *Can we offer a version of our products and/or services through an online channel?*

Un tempo la digitalizzazione all'interno della propria azienda poteva essere considerata come un *quid* in più, mentre adesso più che mai è diventata un vero e proprio *must*. Il mondo digitale, in questo periodo così disastroso, è stato l'unico bagliore di speranza per non poche aziende sul mercato. Se prima veniva considerato come una delle tante declinazioni della strategia distributiva multicanale, ora in tempi di *lockdown*, e simil, è diventato un approccio fondamentale ed imprescindibile da implementare nel proprio piano strategico. Procedere attraverso canali distributivi online è, a detta letterale del professore, "*the closest equivalent to low-hanging fruit in the current environment*" <sup>(15)</sup>, ovvero quella strategia tanto banale quanto facilmente attuabile, che potrebbe senza dubbio ovviare all'infinita serie di problemi logistici che grava sull'intera catena.

2. *Can we use our existing infrastructure to produce products and/or offer services that are in demand?*

Tale quesito è di particolare rilievo per le aziende che si sono trovate ad affrontare una domanda ridotta da parte dei consumatori. Numerose aziende hanno infatti

---

<sup>14</sup> Fontana F., Caroli M., Economia e Gestione delle Imprese, McGrawHill, Milano, pag. 410

<sup>15</sup> <https://sloanreview.mit.edu/article/three-proactive-response-strategies-to-covid-19-business-challenges/>

allocato e riconvertito le proprie infrastrutture per la produzione di beni e servizi diversi da quelli del proprio *core business* per fronteggiare l'emergenza sanitaria, ma è bene al contempo sottolineare come alcune aziende abbiano proiettato le proprie strategie oltre la crisi, delineando i possibili futuri cambiamenti nelle esigenze dei consumatori. Questi cambiamenti possono essere apportati se si dispone di una forza lavoro altamente flessibile e adatta al cambiamento, capace anche di lavorare talvolta in remoto a seconda delle necessità contingenti. Le aziende necessitano quindi di un'organizzazione aperta e trasparente, flessibile e resiliente, che riesca ad inserirsi nel contesto della *sharing economy* e che riesca a trarne tutti i benefici.

3. *Can we rapidly increase our capacity to produce and distribute products and/or services?*

Quest'ultima domanda è particolarmente pertinente per le aziende che stanno lottando per tenere il passo con la domanda alimentata dall'emergenza sanitaria, ovvero che producono presidi medico-chirurgici, quali: mascherine, soluzioni idro-alcoliche, guanti, respiratori polmonari e quant'altri dispositivi necessari alla protezione individuale. Implementare partnership con altre società afferenti alla stessa ASA può infatti incrementare nettamente le capacità produttive in tempi di crisi.

La schematizzazione di questi tre quesiti porta ad un semplice quanto efficace schema ad albero, che fornisce una chiave di lettura più lineare ed immediata della propria situazione aziendale.

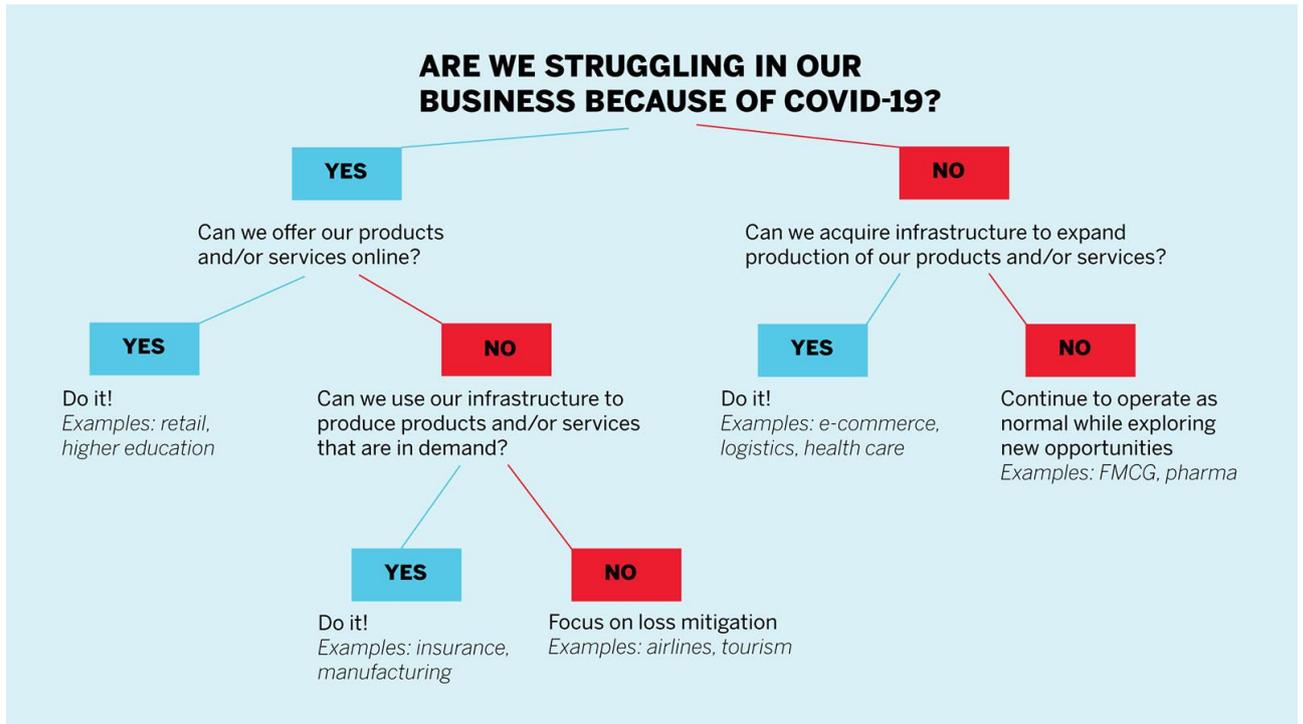


Figura 1: *Proactive COVID-19 Response Strategies*, 2020

Fonte: <https://sloanreview.mit.edu/article/three-proactive-response-strategies-to-covid-19-business-challenges/>

Infine, il professor Wade conclude il proprio ragionamento nell'articolo con una riflessione di acuto ingegno e sopraffina lungimiranza:

*“Answering these questions and responding strategically to the current crisis requires a high degree of creativity, an openness to challenging assumptions, and a willingness to look beyond the obvious in addressing the threats — and embracing the new opportunities — created by COVID-19”*<sup>(16)</sup>.

<sup>16</sup> <https://sloanreview.mit.edu/article/three-proactive-response-strategies-to-covid-19-business-challenges/>

## Capitolo 2

### Il fenomeno del *reshoring*: cause, effetti e riflessioni in merito.

#### 1 – L’antefatto del *reshoring*: l’*offshoring*

Nel computo dei costi totali minori possibili, una delle prime domande che si pone un industriale è dove allocare gli stabilimenti produttivi. Tale decisione è piuttosto complessa e dipende da numerosi fattori e condizioni, come ad esempio il costo del lavoro, la vicinanza al mercato di sbocco, etc. Se negli Anni '90 e 2000 la scelta di locare i propri impianti in un paese in via di sviluppo (come potevano essere Cina, Thailandia, Vietnam, Indonesia) poteva essere la più allettante e conveniente di tutte, negli ultimi anni invece si è assistito ad un *trend* diverso e specularmente opposto, che è stato ulteriormente accentuato dall’attuale pandemia da Sars-Cov-2: il *reshoring*.

Per capire al meglio questo fenomeno, però, è opportuno partire dalla radice delle questioni allocative, ovvero dal fenomeno dell’*offshoring*: questo fenomeno si esplica nella localizzazione oltre i confini nazionali di attività che precedentemente venivano svolte entro i limiti del territorio nazionale in cui l’impresa ha sede, con il fine di soddisfare la domanda di mercato globale.

Le ragioni che hanno originariamente spinto le imprese alla delocalizzazione dei propri impianti produttivi, come accennato sopra, si articolano nella migliore combinazione possibile fra costi e produttività, con il fine di massimizzare l’utile ed il valore creato dalle stesse. L’allocazione produttiva in diversi Paesi, dal punto di vista di una singola impresa, rappresenta quindi una papabile risposta a pressioni endogene dell’organizzazione aziendale ed a pressioni esogene all’azienda, provenienti dall’ambiente competitivo in cui opera <sup>(17)</sup>.

Generalmente le opzioni papabili per effettivamente implementare questa strategia si

---

<sup>17</sup>Ricciardi A. et al., 2015, Strategie di back-reshoring in Italia: vantaggi competitivi per le aziende, opportunità di sviluppo per il Paese, IPE Working Paper, pag. 6

sono riversate nei paesi dell'Est e del Sud America, i quali hanno sempre coronato in un certo senso tutti i requisiti necessari per accogliere al meglio una multinazionale. Alan Rugman, studioso ed economista inglese, ha delineato diversi fattori endogeni che spingono le imprese alla delocalizzazione <sup>(18)</sup>:

- La disponibilità di elevate capacità manageriali, fondamentali per la coordinazione e l'amministrazione delle attività produttive su scala multinazionale, e per intraprendere scelte strategiche necessarie per utilizzare al massimo i vantaggi derivanti dalle diverse condizioni dei vari Paesi (economiche, sociali, legislative, finanziarie).
- Il possesso di elevate conoscenze di carattere tecnologico e di un potere di mercato consistente. Entrambe queste caratteristiche contribuiscono a migliorare le capacità di ricollocamento delle aziende e la propensione a sfruttare le potenziali opportunità di profitto determinate da tale strategia.
- La ricerca di una maggiore flessibilità a livello organizzativo. Come già accennato in precedenza, la strategia dell'*offshoring* tende a privilegiare la rilocalizzazione degli investimenti in Paesi che si presentano più convenienti in merito alle condizioni di costo, ed in quelli che presentano una snellezza legislativa e burocratica vantaggiosa per l'innesto dell'azienda sul territorio. Ciò consente di usufruire di vantaggi di costo e di flessibilità aziendale non indifferenti che difficilmente si possono ottenere mantenendo un aspetto allocativo univoco: su scala globale, i sistemi nazionali di regolamentazione del mercato del lavoro sono infatti estremamente eterogenei; la giusta combinazione di questi elementi permette alle multinazionali di trarre notevoli vantaggi.

---

<sup>18</sup> Rugman A., 1996, *The Theory of Multinational Enterprises*. Cheltenham: Edward Elgar.

Per quanto riguarda invece i fattori esogeni all'azienda, Rugman ha ipotizzato due motivazioni fondamentali che spingono le aziende nella medesima direzione:

- La percezione di un elevato grado di incertezza e rischi derivanti dall'operatività dell'azienda limitatamente in un unico mercato. Da questo punto di vista, la delocalizzazione rappresenta un canale importante per la diversificazione del rischio, distribuendo così i propri investimenti su più mercati.
- Il tentativo di consolidare la propria posizione su un mercato estero. In questo caso le aziende percepiscono come pressione endogena la necessità di contrastare la concorrenza e di proteggere le posizioni conquistate su specifici mercati di sbocco, o dal tentativo di incrementare la propria presenza in economie la cui domanda interna risulta in elevata espansione <sup>(19)</sup>.

Tali scelte si sono esplicate in strategie di localizzazione ben precise, che hanno avuto come obiettivo (e successivamente come risultato) quello di migliorare la propria competitività a livello internazionale, creando così delle vere e proprie *Global Supply Chains* <sup>(20)</sup>. Questo approccio è risultato utile per numerose aziende in termini di: vicinanza ed accesso alle risorse naturali, basso costo dei materiali e del lavoro, incentivi stanziati dai paesi ospitanti, ed accessi facilitati ai mercati dei paesi in via di sviluppo. Tuttavia, non è stato così profittevole per tutti gli attori del mercato.

Le aziende che non sono riuscite ad ottenere il vantaggio competitivo sperato dall'*offshoring*, hanno individuato nell'*onshoring* e nel *reshoring* delle valide alternative. Ognuna di queste strategie presenta caratteristiche leggermente differenti, ma rappresentano sostanzialmente un concetto simile: la prima si riferisce alla locazione della catena produttiva vicina ai punti focali in cui risiede la domanda di mercato <sup>(21)</sup>. La

---

<sup>19</sup> Ricciardi A. et al., 2015, Strategie di back-reshoring in Italia: vantaggi competitivi per le aziende, opportunità di sviluppo per il Paese, IPE Working Paper, pagg. 6-7

<sup>20</sup> Kano L., 2018, Global value chain governance: A relational perspective. *Journal of International Business Studies*, 49(6), pagg. 684-705

<sup>21</sup> De Backer K., Menon C., Desnoyers-James, I., & Moussiégt, L., 2016, Reshoring: Myth or reality? (OECD Science, Technology and Industry Policy Papers No. 27).

seconda, invece, consiste nella riallocazione dei processi produttivi, che erano stati delocalizzati precedentemente, nel proprio paese natale <sup>(22)</sup>.

Un ulteriore aspetto da tenere in considerazione è che il fenomeno del *reshoring* non implica necessariamente la fine dell'*offshoring*. Sotto questo punto di vista, per numerose attività manifatturiere, specialmente quelle che richiedono una manodopera altamente specializzata, non è materialmente possibile né conveniente riportare tutte le proprie attività che erano state delocalizzate <sup>(23)</sup>. In conclusione, questi due fenomeni non sembrano assolutamente essere incompatibili nella coesistenza, bensì rappresentano due facce di una medaglia alquanto ampia, che si rispecchia in un gruppo eterogeneo di imprese con obiettivi, risorse e strategie tanto differenti quanto complementari.

## 2 – Le (con)cause del *reshoring*

Per capire meglio la natura del *reshoring*, bisogna partire dal presupposto che non esiste una sola motivazione ad aver scaturito tale fenomeno, bensì una serie di concause, tra cui:

1. Il calcolo errato e la sottostima dei costi totali derivanti dalle strategie di delocalizzazione. I costi derivanti dalla gestione, dalla logistica e dalle operazioni in Paesi esteri si sono rivelati insostenibili per certe aziende, che avevano incautamente cavalcato l'onda dell'*offshoring*, copiando spudoratamente i propri concorrenti, senza prima appurare un'analisi specifica dei propri costi.
2. Un aumento dei costi da sostenere nei Paesi in via di sviluppo. I costi di produzione per le attività delocalizzate sono aumentati esponenzialmente nel corso degli anni per via di diversi fattori: i salari in Paesi come Cina ed India sono aumentati del 10-20% annuo <sup>(24)</sup> e lo Yuan si è apprezzato notevolmente nei confronti delle valute occidentali. Questo ha portato ad una sostanziale riduzione della differenza tra il costo per un'unità di output tra Cina e Stati Uniti.

---

<sup>22</sup> Goldense, B., 2018, Onshoring, nearshoring, offshoring, and now reshoring. Machine Design.

<https://www.machinedesign.com/community/article/21837320/onshoringnearshoring-offshoring-and-now-reshoring>

<sup>23</sup> Bolter K., Robey J., 2020, Strategic Reshoring: A Literature Review, W. E. Upjohn Institute For Employment Research, pagg. 5-6

<sup>24</sup> Chen L., & Hu, B., 2016, Reshoring manufacturing: Supply availability, demand updating, and inventory pooling. SSRN Journal, pagg. 1-40

3. Dispersione del rischio. Più le aziende delocalizzano le proprie attività in tutto il pianeta, più sono vulnerabili ad eventi e catastrofi inaspettati come disastri naturali, disordini politici, pandemie. Come accennato nel primo capitolo, l'interruzione in un processo della propria *supply chain* ha effetti devastanti che si riverberano sull'intera filiera produttiva.
  
4. Migliore qualità dei propri prodotti e visione del *branding*. Per diverse imprese, l'opinione pubblica è stata un fattore che ha influenzato fortemente le decisioni di allocazione dei propri stabilimenti. La delocalizzazione in paesi privi di tutele nei confronti dei lavoratori, o che presentano problemi ancor più gravi come lo sfruttamento del lavoro minorile, ha suscitato non poche polemiche da parte dell'opinione pubblica. Pertanto, il *reshoring* si presenta nei confronti di queste aziende come un'opportunità di riscatto del proprio *brand* e della propria immagine. Inoltre, la presenza delle etichette "*Made in China*" e simili depauperano l'importanza del brand e danno luogo, spesso e volentieri, a malsane supposizioni sulla qualità del prodotto: il cosiddetto "*Made In Effect*". Tuttavia, esiste un *escamotage* per distrarre la clientela da questo fattore, che consiste nell'enfatizzare il luogo dove è stato progettato, come se tale informazione potesse migliorare la qualità stessa del prodotto: il cosiddetto "*Designed In Effect*". Un caso lampante è quello degli *Iphone*, che sono "*Designed in California*" ma "*Assembled in China*". È chiaro che il valore percepito aumenta in questo ultimo caso – sempre partendo dal presupposto "negativo" del paese che ha prodotto il bene – ma è altresì lapalissiano che la massimizzazione del valore percepito dal cliente avviene soltanto quando sia il "*Designed In*" che il "*Made In*" coincidono in uno stesso paese di alta reputazione industriale e manifatturiera.
  
5. Migliori opportunità di Ricerca e Sviluppo. Per determinate industrie i processi produttivi possono soffrire di notevoli rallentamenti dovuti alla lontananza dai reparti di R&S. La separazione di attività della catena di valore tra cui esistono delle interconnessioni può erodere notevolmente il vantaggio competitivo che si sperava di ottenere tramite il minor esborso derivante dai costi del lavoro inferiori. Quindi, una dilatazione della catena del valore rende l'impresa meno reattiva ai

cambiamenti del mercato. Inoltre, gli effetti dei reparti R&S vengono implementati più rapidamente se afferenti a *supply chains* di minor dimensione<sup>(25)</sup>.

6. Protezione della proprietà intellettuale: un ulteriore problema che è possibile incontrare spostandosi in un paese culturalmente e politicamente molto differente da quello d'origine è la scarsa protezione della proprietà intellettuale. Non è raro, infatti, che ad economie meno sviluppate corrispondano livelli di protezione inferiori e sistemi legali meno avanzati. Le proteste sono rivolte principalmente alle imprese cinesi, al punto che il governo statunitense ha chiesto espressamente a quello cinese di prendere una posizione sui furti del segreto industriale che compromettono la competitività delle aziende.

Come è stata proposta una suddivisione della natura delle motivazioni che spingono le aziende nell'*offshoring*, è possibile dividere allo stesso modo questa serie di cause del *reshoring* non appena elencata: si hanno pertanto ragioni di natura endogena all'aziende di natura esogena, con l'aggiunta una terza categoria alquanto banale ma piuttosto critica: gli errori manageriali. Le previsioni errate sui costi che sarebbero stati sostenuti dall'azienda, le incongruenze dovute a diverse modalità di contabilità adottate a seguito della riallocazione degli assetti aziendali, sono stati motivi critici che hanno messo in seria difficoltà numerose aziende che sono state successivamente costrette a rimpatriare<sup>(26)</sup>.

Nell'ultimo anno si è assistito ad una brusca ripresa del fenomeno di riallocazione dei processi produttivi, che però stranamente non ha come causa fondamentale alcuna di quelle non appena elencate. Infatti, la pandemia da Coronavirus ha colpito le aziende in maniera sistemica, facendo insorgere difficoltà di caratura che poco ha a che fare con quanto studiato dalla letteratura economica.

---

<sup>25</sup> Bolter K., Robey J., 2020, Strategic Reshoring: A Literature Review, W. E. Upjohn Institute For Employment Research, pagg. 7-8

<sup>26</sup> Vecchi A., 2017, Reshoring of Manufacturing, Springer, Switzerland, pagg. 12-13

In definitiva, non è possibile definire delle linee guida cardine tramite cui effettuare la scelta più opportuna di localizzazione, né è pensabile di intraprendere le stesse scelte di un proprio competitor in quanto le stesse strategie adottate ad un'azienda diversa comportano (quasi) sempre output diversi e potenzialmente pericolosi. Sta quindi tutto all'azienda protagonista di saper adottare la migliore decisione, in base alle proprie dinamiche che detta il contesto in cui opera.

### 3 - Il Covid-19 come *trigger*: un nuovo spiraglio per il *reshoring*

Nell'ultimo quinquennio si è discusso saltuariamente nella letteratura riguardo il fenomeno del *reshoring* e gli studi su casi empirici risultano essere notevolmente frammentati e scarsi. Ma dato che questo fenomeno ha come risvolto principale la riconfigurazione della *Global Supply Chain* <sup>(27)</sup>, si può ipotizzare che la pandemia da Sars-Cov-2 possa fungere da *trigger* nella riapertura delle questioni allocative. Come si è appena dimostrato nel paragrafo precedente, i motivi che portano le aziende alla delocalizzazione dei propri impianti sono numerosi ed interconnessi fra di loro, che hanno come comune denominatore un cambiamento radicale del contesto economico e sociale in cui operano, e la pandemia ha (purtroppo) comportato un cambiamento brusco e netto proprio a quegli aspetti cruciali del contesto operativo delle aziende.

Nel breve termine, questo shock ha avuto come risvolto la riallocazione (nello specifico, dalla Cina) degli stabilimenti produttivi di numerose aziende europee nel proprio paese di origine; ad esempio: l'azienda francese Stil è stata costretta a rincasare la produzione di termometri di vetro per via dell'inaspettata chiusura dei propri fornitori cinesi, e l'italiana Coccato e Mezzetti Srl ha ripreso, dopo uno stop della produzione nel 2005 per via dell'eccessiva concorrenza di provenienza asiatica sui fattori di costo, la produzione di mascherine biodegradabili.

---

<sup>27</sup> Barbieri P, Elia S, Fratocchi L, Golini R, 2019, Relocation of second degree: moving towards a new place or returning home? J Purchas Supp Manag Elsevier Vol 25 No 3

Nel medio-lungo termine, è possibile prevedere diverse iniziative di rilocalizzazione determinate dal Covid-19. Queste strategie vengono effettivamente adottate quando l'analisi riguardante i rischi ed i benefici derivanti dal *reshoring* sono chiaramente a favore dell'azienda, e possono essere valutate con un semplice schema decisionale ad albero o tramite il calcolo del rischio secondo il modello Monte Carlo <sup>(28)</sup>, per poter prevedere persino gli scenari peggiori che si potrebbero presentare. Un esempio di queste strategie è il caso dell'azienda italiana DiaSorin, che opera nei segmenti dell'immunodiagnostica e della diagnostica molecolare: per la SpA si sta valutando l'opzione di riportare parte della propria catena produttiva in Italia con il fine di diminuire la propria esposizione al rischio.

#### 4 – Il potenziale del *reshoring*

Prima dello scoppio della pandemia, la produzione e l'approvvigionamento di prodotti medici non ha mai suscitato molta attenzione, sia perché i processi che li riguardavano sono sempre proceduti fluentemente, senza mai eccessivi ritardi o complicanze fuori dal normale. Il Coronavirus ha cambiato questa routine nel primo trimestre del 2020 quando la domanda di ogni presidio medico è schizzata alle stelle senza alcun preavviso. Per questa ragione, è stata messa in discussione la resilienza ed il *reshoring* di tali beni, guadagnando il fulmineo primato in termini di importanza all'interno dell'Unione Europea, negli Stati Uniti e nel resto del mondo.

In realtà esisteva già prima della pandemia un organo predisposto a livello europeo che vigilasse sulle possibili crisi riguardanti le carenze di presidi medici: la *task force* de *Availability of Authorised Medicines for Human and Veterinary use*, guidata dall'Ema e dall'*Heads of Medicines Agency* è stata formata nel 2016 per investigare su possibili carenze di tali beni e crisi riguardanti le relative *supply chains*, ma la natura così

---

<sup>28</sup> Il **metodo Montecarlo** è una tecnica di analisi statistica computerizzata che consente di valutare il rischio a vantaggio di un processo decisionale. È stato usato per la prima volta da alcuni scienziati durante la Seconda Guerra Mondiale, in relazione allo sviluppo di armi nucleari. Oggigiorno, viene comunemente usato ad esempio per calcolare la probabilità che un progetto ripaghi il proprio debito, o che assicuri una determinata redditività.

inaspettata di questo cigno nero ne ha resa impossibile qualsiasi previsione scientifica.

Il *reshoring* in questo ambito prende piede nel piano, pubblicato a Novembre del 2020, de il *Pharmaceutical Strategy for Europe by the European Commission*: una pianificazione strategica a livello europeo che comprende quattro pilastri fondamentali da implementare:

- 1) Affrontare le esigenze irrisolte dei pazienti;
- 2) Facilitare l'accesso ai farmaci per i pazienti ad un prezzo moderato
- 3) Promuovere un'industria farmaceutica Europea che sia competitiva ed innovativa
- 4) Migliorare la resilienza delle *supply chains* mediche e farmaceutiche

L'obiettivo finale è quello di implementare la *EU's Open Strategic Autonomy* nel settore farmaceutico diversificando la produzione e gli approvvigionamenti, promuovendo sia lo stoccaggio strategico di materiale medico, sia incrementando la produzione di quest'ultimo in Europa tramite appositi investimenti mirati.

Questa iniziativa rappresenta davvero un fiore all'occhiello nel quadro di autonomia strategica prefissato dall'UE, ed include anche una necessaria revisione legislativa del settore farmaceutico da emanare entro il 2022, che comporti:

- a) Una migliore la sicurezza delle catene di approvvigionamento riguardo i preavvisi di potenziali carenze di presidi medici;
- b) Obblighi più stringenti per i fornitori;
- c) Maggiore trasparenza sulla logistica;

- d) Migliore coordinazione fra gli Stati membri;
- e) L'inserimento di un meccanismo di prevenzione riguardo possibili carenze di presidi medici <sup>(29)</sup>.

La questione della riallocazione della produzione di presidi medici e farmaceutici ha particolare rilievo riguardo la catena del valore. Questa risulta essere maggiormente vulnerabile rispetto a prodotti brevettati, in quanto è soggetta ad un grado elevato di decentralizzazione e concentrazione della produzione. La sfida allora ha come punto cardine il *reshoring* non tanto dei prodotti finiti in sé, bensì dei principi attivi che li compongono: questo specifico segmento è caratterizzato da una profittabilità molto ridotta, la cui internalizzazione comporterebbe degli svantaggi di costo notevoli, dovuti alla mancanza di economie di scala, e di tutti i vantaggi che possiedono i maggiori produttori attuali.

È chiaro che questi costi maggiorati ricadrebbero sulle spalle dei consumatori direttamente o indirettamente, date le *policies* europee che tutelano la salute, gli sgravi fiscali derivanti dall'acquisto di farmaci, o le assicurazioni sanitarie che ne coprono l'acquisto. Quindi andrebbe tuttavia soppesato accuratamente il *trade-off* derivante da questo ambizioso progetto: spendere di più (o in maniera più efficace) nella sanità, per evitare carenze di farmaci ed altri presidi medici.

## 5 – La crescente vulnerabilità delle *Global Supply Chains*

È evidente come la pandemia abbia messo in luce le fragilità dei processi di produzione su scala globale dei presidi medici e farmaceutici. La carenza di tali beni ha messo in seria difficoltà i governi e le autorità Europee per evitare un collasso del sistema sanitario. Inoltre, fra confische, deviazioni presso altre destinazioni, problemi sulle certificazioni dei prodotti da immettere sul mercato, il prezzo di quei presidi è salito vertiginosamente.

---

<sup>29</sup> Raza W. et al., 19 Feb. 2021, Post Covid-19 value chains: options for reshoring production back to Europe in a globalised economy, European Parliament's Committee, pagg. 49-51

Qui si apre un bivio sulle azioni da poter intraprendere per fronteggiare questa situazione:

- 1) Riorganizzare nel breve periodo la produzione dei presidi medici all'interno delle proprie nazioni, con l'aiuto di interventi Statali, tramite aziende private o a partecipazione pubblica;
- 2) Predisporre un nuovo equilibrio mondiale per quanto riguarda le *supply chains* che abbia un sistema preventivo nei confronti di possibili future emergenze.

È chiaro che il primo approccio sia quello più risolutivo nell'immediato, ma ignorare i problemi sostanziali che affliggono le *Global Supply Chains*, derivanti senza dubbio in buona parte dall'iper-globalizzazione, può avere effetti ancor più catastrofici nel lungo periodo. In questo contesto si è riaperto il dibattito del *reshoring* nelle sue più varie forme: piani economici per catene di produzione più diversificate e dall'imprinting più locale stanno ricevendo notevole attenzione a livello internazionale, sebbene con approcci diversi. Alcuni commentatori hanno ipotizzato persino un processo di de-globalizzazione nei confronti dei processi produttivi successi da iniziare al termine della crisi da COVID-19, mentre altri suggeriscono un approccio più tenue che tenga in considerazione le importanze strategiche di determinati settori e che includa dei ruoli proattivi da parte dei governi, come incentivi alle produzioni locali, appalti pubblici e quant'altro possa rendere il processo di *reshoring* equo, efficace ed efficiente.

Il secondo approccio sarebbe risolutivo, in un'ottica più orientata nel lungo periodo, in situazioni non solo di emergenza sanitaria, ma di qualsiasi tipo di crisi o shock. Tant'è vero che questo aspetto è il più probabile, ma anche il più sottovalutato, in quanto rientrano nella categoria delle suddette crisi non solo le pandemie, che più che standard si tratta di un *unicum*, ma soprattutto le catastrofi naturali, di qualsiasi genere.

Uno studio pubblicato dall'*European Academies' Science Advisory Council* ha dimostrato che a partire dagli Anni '80 il numero di inondazioni ed altri eventi idrogeologici è quadruplicato, mentre quello di eventi metereologici come tornado o

tempeste è raddoppiato nel medesimo arco di tempo <sup>(30)</sup>. E così continuerà a crescere nel corso degli anni.

Questi eventi estremi comportano una quantità ingente di costi da sostenere, direttamente (per ricostruire e rimediare ai danni provocati) o indirettamente (in quanto un'inondazione potrebbe distruggere delle coltivazioni i cui frutti necessariamente subiranno un aumento di prezzo dovuto alla scarsità dei medesimi). Si stima che l'ammontare medio delle perdite economiche attribuibile ad eventi metereologici sia cresciuta di sei volte dal 1980 al 2019, arrivando così a circa 200 miliardi di USD.

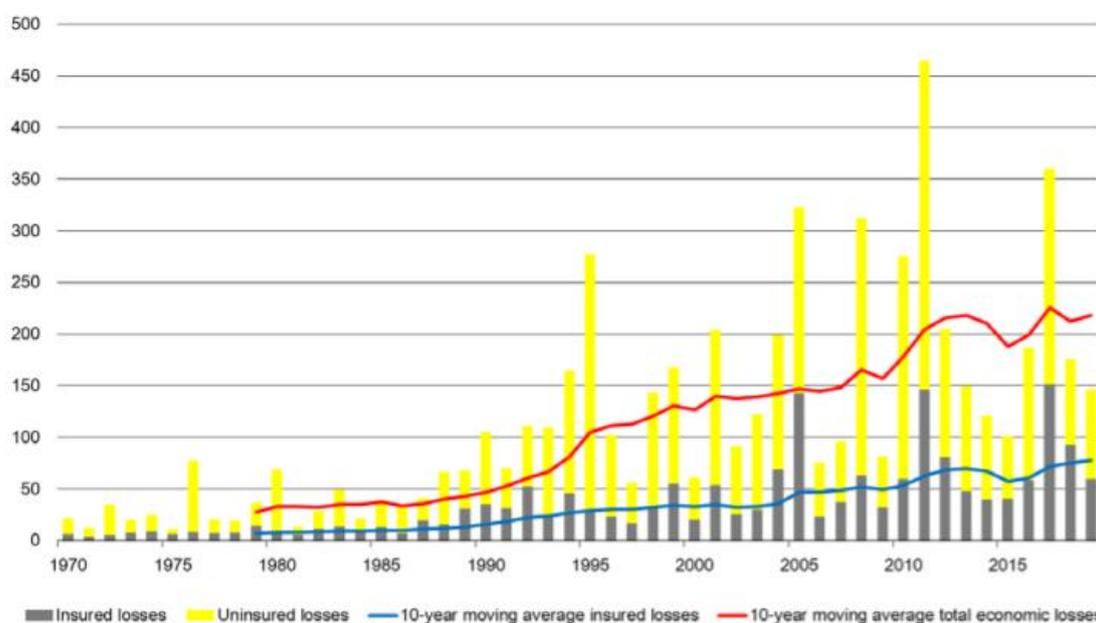


Figura 2: Economic loss from catastrophic weather events, 1970–2019, in billion USD

Fonte: Swiss Re Institute, 2020

A prescindere da ciò, le aziende e le relative catene del valore non sono esposte soltanto a disastri di origine naturale, ma anche di origine, per così dire, artificiale. Il bilateralismo come paradigma di ordine mondiale è un'utopia che non esiste dai tempi della Seconda

<sup>30</sup> EASAC, 2018, Extreme weather events in Europe. Preparing for climate change adaptation: an update on EASAC's 2013 study. Statement. European Academies' Science Advisory Council.

Guerra Mondiale, se non in alcune eccezioni, pertanto l'unica alternativa a quel modello è un ordine multipolare fra gli Stati.

Questo genera non pochi problemi a livello economico e commerciale fra dispute, dazi, tariffe, dirottamenti e quant'altro. La maggior parte di questi fenomeni ha luogo nelle contrattazioni che avvengono fra i paesi che appartengono alla seconda metà della lista dei Paesi ordinati per stabilità politica, e quelli che navigano al di sopra. Se prima questi scambi costituivano il 16% del totale nel 2000, si è arrivati nel 2018 al 29% del totale. Attacchi cibernetici, attacchi terroristici, crisi finanziarie, bancarotte di banche o di altri intermediari, sono tutti elementi che portano a crisi locali, che spesso purtroppo hanno infine effetti ben più gravi e rilevanti di quanto non ci si potesse aspettare.

Ecco riportata una tabella che sintetizza gli shock più comuni e le relative frequenze.

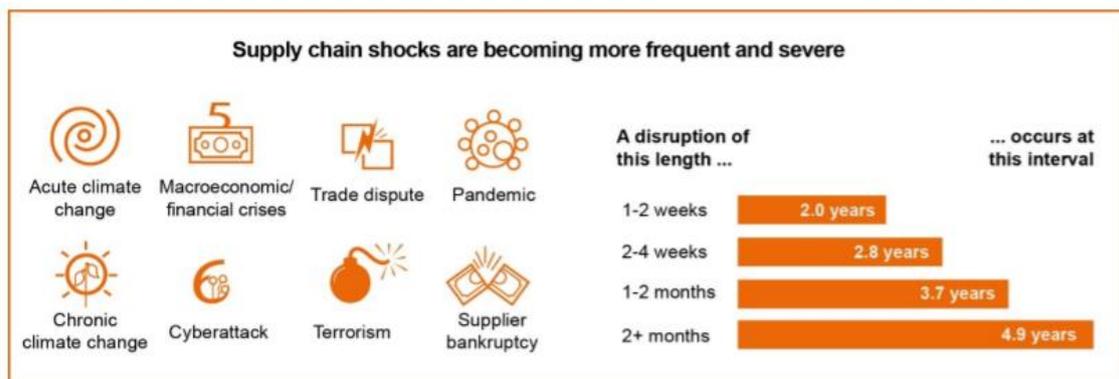


Figura 3: Types of shocks to GVCs and their frequency

Fonte: Werner Raza et al., 19 Feb. 2021, Post Covid-19 value chains: options for reshoring production back to Europe in a globalised economy, European Parliament's Committee, pag. 20

Solo recentemente la letteratura economica ha affrontato il tema della relazione tra paesi con una netta apertura commerciale e shock esterni. Francesco Caselli *et al.* <sup>(31)</sup> hanno dimostrato che shock esogeni, specifici di un determinato settore in una regione od in un Paese, generano una elevata volatilità a livello macroeconomico.

<sup>31</sup> Caselli F. et al. (2015) Diversification through trade. w21498. National Bureau of Economic Research.

Questi shock comunque sono in numero minore rispetto a quelli che affliggono tutti i settori invece di un determinato luogo. Comunque sia, i primi, hanno un impatto nettamente più ristretto nel caso in cui il Paese sia aperto agli scambi internazionali e presentano un elevato grado di diversificazione fra i fornitori esteri: la propria *supply chain* risulta essere più solida quindi in un contesto internazionalmente diversificato e ben articolato.

La pandemia invece si presenta sì come uno shock esogeno, ma a livello altamente sistemico e che colpisce tutti i settori, di tutti i Paesi del globo. In questo caso le catene di approvvigionamento e del valore non distribuiscono equamente i danni subiti, bensì amplificano il riverberarsi dello shock in maniera esponenziale su tutti i nodi del *network*.

È così che la questione della dislocazione delle catene di valore e di approvvigionamento a livello internazionale mette in luce le criticità della propria natura. Ogni Paese risulta dipendente, in modo diretto o meno, a qualsiasi altro, almeno per un determinato settore. È pertanto necessaria una riorganizzazione dell'intero sistema che metta un freno all'eccessivo brio della globalizzazione, restituendo indipendenza economica ad ogni paese (del tutto o in parte) e che possa incrementare la stabilità e la resilienza dell'intero globo rispetto agli shock di natura esogena.

Una concentrazione eccessivamente pronunciata dei centri di produzione di determinati beni potrebbe esasperare le vulnerabilità economiche del sistema stesso in un momento di crisi. La diversificazione della produzione a livello globale può soltanto mitigare gli effetti di shock esogeni sulle catene del valore, anche se comunque, in ultima istanza, conta prevalentemente la natura dello shock: se regionale o sistemica.

Bisogna quindi rivoluzionare l'intera rete di approvvigionamento per renderla più **resiliente** a tali shock e **dinamica** nei confronti dei cambiamenti del contesto macroeconomico e competitivo. Per fare ciò, è necessaria una politica strategica mirata, che parta dalle singole imprese che compongono il *network*, e che si propaghi per il resto della catena del valore, come per metodo induttivo, perché anche solo ipotizzare un cambiamento macroscopico nel breve termine è impresa assai ardua; il contrario invece se si parte dal “basso”, ovvero dal tessuto imprenditoriale delle singole Nazioni.

## Capitolo 3

### Analisi *ex post* sulle imprese e previsioni strategiche

#### 1 – La ricostruzione del tessuto imprenditoriale

Lockdown, restrizioni, attività consentite o meno, sono stati tutti fattori che hanno segnato profondamente quasi ogni realtà aziendale nel corso di questi mesi. La crisi economica indotta dall'emergenza sanitaria si è rivelata essere la più grande dell'ultimo secolo, con conseguenze estremamente pesanti specialmente, nel nostro territorio, per il tessuto delle PMI. Queste hanno subito ricadute strutturali ed economiche non indifferenti, in quanto la maggior parte di esse partiva da situazioni di liquidità e patrimonializzazione non adeguate. In vero, nel periodo di Maggio 2020, numerose imprese si sono trovate in situazioni di insostenibili necessità finanziarie (circa il 60% ha subito un rallentamento e circa il 30% si è vista incombere la totale sospensione delle proprie attività nel periodo di lockdown), mentre soltanto una minima parte è riuscita a sfruttare paradossalmente la situazione critica cogliendo nuove opportunità, affacciandosi verso strategie di riconversione degli impianti, o adottando nuove iniziative di *business* su cui il Covid-19 non gravasse eccessivamente.

Analizzando il tessuto delle PMI *ex post*, è possibile enucleare tre principali ambiti su cui le aziende si sono concentrate per far ripartire il proprio *business*:

1. **Capacità di innovare:** 6 aziende su 10 dichiarano di voler evolvere la propria strategia aziendale, andando a cercare nuovi bacini di clienti da servire e provando a innovare per adiacenze, sviluppando nuovi prodotti. Contestualmente, 7 aziende su 10 hanno espresso la necessità di adeguare il modello operativo alle nuove esigenze dettate dal *new-normal* anche attraverso lo sviluppo di nuove competenze con formazione o assunzioni mirate;
2. **Internazionalizzazione e diversificazione:** per 1 azienda su 2 la ripresa del *business* parte dall'internazionalizzazione, e dichiara di voler ampliare la copertura geografica avviando un percorso di ingresso in mercati esteri di maggior

interesse per cogliere a pieno le opportunità della ripresa anche oltre i confini nazionali ai fini di una riduzione del rischio di concentrazione di mercato;

3. **Scala e solidità patrimoniale:** 9 aziende su 10 riconoscono la necessità di rafforzare la dimensione aziendale, prevalentemente ribilanciando la propria esposizione verso terzi, con consolidamento dei debiti e implementazione di strategie di patrimonializzazione, anche attraverso operazioni straordinarie, per raggiungere la scala sufficiente per essere resilienti e competitive nel medio-lungo termine <sup>(32)</sup>.

In questo scenario, quindi, si assiste ad una dicotomia netta fra le PMI del territorio italiano: da un lato si hanno aziende incancrenite nella loro area di business colpita dal Covid-19, sebbene svantaggiosa e difficilmente recuperabile, dall'altro si assiste a numerose entità che hanno incentivato e sviluppato nuovi paradigmi di business. Questi, però, non devono essere intesi come modelli che stravolgano del tutto la realtà aziendale, bensì che la portino ad una nuova vita, riorganizzando l'assetto organizzativo e puntando su specifici focus che si sono rivelati essere vitali in questo periodo storico. In queste strategie si esplicano i modelli *new-normal*, secondo una ricerca effettuata da Deloitte Monitor <sup>(33)</sup>:

- **Digitalizzazione:** una maggiore efficienza operativa si può ottenere sviluppando nuove tecnologie digitali. Esse saranno *order qualifier*, e serviranno a differenziare i propri prodotti o servizi rispetto alla concorrenza. In un contesto di distanziamento sociale, risultano pressoché essenziali al fine di consentire soluzioni di lavoro agili, processi *lean* e una maggiore portata commerciale.
- **Dimensione e scala:** crescita dimensionale e rafforzamento patrimoniale delle aziende sono fattori cruciali per restare competitivi in questo contesto così dinamico. Tali obiettivi possono essere raggiunti seguendo modelli di aggregazione, od operazioni di finanza straordinaria come *Mergers and Acquisitions* o *Joint Venture*. Inoltre, la capacità di reinvestire gli utili, o di

---

<sup>32</sup> Pincetti M. et al., 2020, I bisogni delle PMI per la ripresa post-Covid, Monitor Deloitte, pag. 5

<sup>33</sup> Pincetti M. et al., 2020, I bisogni delle PMI per la ripresa post-Covid, Monitor Deloitte, pagg. 7-8

apportare nuovo capitale, in innovazioni ancora l'azienda alla posizione di vantaggio competitivo che ha raggiunto. Queste strategie garantiscono solidità del proprio *business* in un'ottica di medio-lungo termine.

- **Sostenibilità:** la triade economia-ambiente-società prenderà una posizione ancora più cruciale nella definizione di nuove strategie aziendali. Essa si articola, nel primo anello della triade, in strategie di investimento in nuovi modelli operativi/organizzativi più efficienti e snelli, a supporto di una crescita aziendale maggiormente sostenibile; nel secondo anello, in strategie che spingono verso la focalizzazione sull'organizzazione delle attività economiche in equilibrio con l'ambiente naturale circostante; nel terzo anello, quello della sostenibilità sociale, in introduzioni di logiche di welfare aziendale a beneficio dei dipendenti dell'azienda.

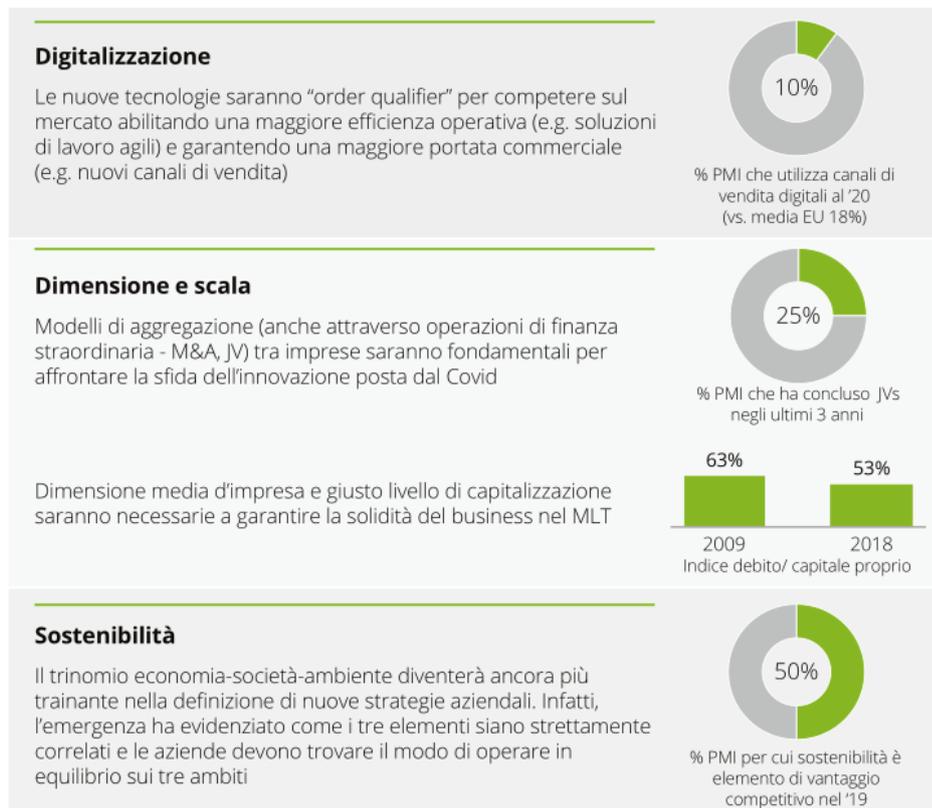


Figura 4: I paradigmi di business accelerati dall'emergenza Covid-19

Fonte: Pincetti M. et al., 2020, I bisogni delle PMI per la ripresa post-Covid, Monitor Deloitte, pag. 8

## 2 – Digitalizzazione ed innovazione

È indubbio il fatto che innovare ed inserire dei supporti digitali all'interno sia della produzione che dell'organizzazione, siano fattori ormai necessari e scontati da diversi anni. Questo fenomeno della digitalizzazione include sostanzialmente i processi di riconversione delle informazioni aziendali in forma digitale, e lo sviluppo di tecnologie atte a gestire e sfruttare, con metodo economico, l'ingente ammontare di risorse digitali generate dai medesimi processi. La maggior parte dei settori produttivi, sia manifatturieri, sia di servizi, hanno iniziato un processo di *digital transformation* ormai da diversi anni, con la conseguente modifica della struttura organizzativa e delle dinamiche competitive, che necessariamente hanno avuto un impatto sul modello di business dell'impresa <sup>(34)</sup>.

La differenza sostanziale che separa il concetto di digitalizzazione per come è stato inteso fino allo scoppio della pandemia, e quello cui ora si fa riferimento, è che le “vecchie” strategie di digitalizzazione avevano come focus quello di incrementare la produttività di un'azienda. Le “nuove” strategie di digitalizzazione invece sono improntate al mantenimento ed alla sopravvivenza dell'azienda stessa: un'infrastruttura tecnologica è un elemento chiave per salvaguardare la produttività dell'impresa durante i periodi di crisi. Proprio in questi casi, le operazioni di prima risposta, come l'implementazione di piani di continuità aziendale e la stabilizzazione delle operazioni commerciali, devono essere necessariamente accompagnate da ulteriori misure proattive di stampo tecnologico: le aziende devono rivalutare ed accelerare la propria strategia di digitalizzazione per aumentare la resilienza ed ottimizzare, allo stesso tempo, i processi aziendali <sup>(35)</sup>.

In primo luogo, i processi di digitalizzazione devono avere come obiettivo quello di garantire la sicurezza e la salute delle persone che lavorano all'interno dell'azienda: è necessario implementare qualsiasi supporto che favorisca il lavoro agile e lo *smart working*. Secondariamente, bisogna ideare e mettere in pratica una strategia che renda possibile la continuità delle operazioni aziendali, ad esempio: rivedendo i piani di

---

<sup>34</sup> Fontana F., Caroli M., 2017, *Economia e Gestione delle Imprese*, McGrawHill, Milano, pagg. 158-159

<sup>35</sup> Contzen T., 2020, Deloitte Legal, *Accelerate digitization to increase resilience, A global COVID-19 response for legal leaders*, pagg. 1-2

*business continuity* e *disaster recovery* <sup>(36)</sup>, istituendo un apposito ufficio per la gestione delle crisi sviluppando le potenzialità del supporto IT, sviluppando un piano di comunicazione efficace, ecc. Oltre che nella riorganizzazione interna, i processi di digitalizzazione hanno permesso alle varie aziende di poter incontrare la domanda di beni e servizi richiesti online, nel mondo dell'*e-commerce*. Sebbene, quindi, il distanziamento sociale e le restrizioni sulla mobilità abbiano contribuito pesantemente, la domanda di numerosi beni non si è contratta del tutto, bensì si è spostata semplicemente su un mercato diverso che le potesse rendere disponibili. Alla luce del contesto straordinario in cui riversano, è necessario rivedere il proprio modello operativo, ad esempio nei seguenti modi:

- Ampliando il bacino clienti;
- Escogitando nuovi canali distributivi;
- Incrementando il valore percepito dal mercato attraverso i propri prodotti;
- Revisionando la propria *supply chain*

Innovare il proprio modello di business non significa stravolgere totalmente la natura della propria impresa, bensì deviare leggermente la rotta per cogliere opportunità più profittevoli sul momento. Evolvere la propria offerta sul mercato e adeguare coerentemente il proprio modello operativo significa mantenere in vita l'azienda. E così è stato fatto da numerose PMI sul territorio italiano.



Figura 5: Ambiti di intervento sul modello operativo

Fonte: *Survey* "I bisogni delle PMI post-Covid" Deloitte, Piccola Industria Confindustria e Intesa San Paolo, 2020

<sup>36</sup> La *business continuity* è una strategia che ha come obiettivo la sopravvivenza e la continuità nel tempo di tutte le funzioni essenziali dell'azienda; i piani di *disaster recovery* afferiscono alla strategia precedente e sono cruciali in momenti di crisi profonda dell'azienda.

### 3 – Internazionalizzazione e diversificazione

L'internazionalizzazione negli ultimi decenni è stata una direttrice di crescita principale per il grande bacino delle piccole e medie imprese. Questa tendenza è supportata da una forte tendenza di crescita dell'export delle PMI nazionali, il quale è aumentato fra il 2014 ed il 2018 ad un tasso annuo di oltre 2,5 punti percentuali, arrivando a toccare volumi di scambio di oltre 200 miliardi. Sebbene l'emergenza sanitaria abbia provocato seri rallentamenti sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta, le strategie di internazionalizzazione, come ulteriore canale di vendita, rimangono uno dei principali *driver* di crescita e di ripresa delle attività, e le PMI italiane hanno bene a mente questo dogma.

Tant'è vero che un'azienda su due vede l'espansione in mercati esteri come la strategia ottimale da perseguire, affinché la propria operatività ritorni ai livelli antecedenti la pandemia. La propensione all'internazionalizzazione, inoltre, supera l'interesse verso altri papabili *drivers* dal taglio più strutturale, come investimenti in nuovi canali distributivi, investimenti in R&S, nuove tecnologie di prodotto, ecc. Inoltre, sembrerebbe direttamente proporzionale la relazione fra propensione all'internazionalizzazione e maggior dimensione aziendale <sup>(37)</sup>.

L'aspetto cruciale della questione è rappresentato però dalle capacità manageriali ed imprenditoriali delle PMI italiane. Molte di esse si trovano per la prima volta in assoluto a fronteggiare i mercati esteri, ed i rischi che ne derivano non sono affatto indifferenti. Dato lo stampo prettamente familiare e territoriale della maggior parte di esse, è necessario un piano di ingresso progressivo, supportato da una sostanziale conoscenza dei suddetti mercati: il processo verso l'internazionalizzazione, sotto questi termini, deve essere ben ponderato.

Risultano quindi elementi chiave per portare implementare questa strategia i seguenti requisiti:

---

<sup>37</sup> Pincetti M.. et al., 2020, I bisogni delle PMI per la ripresa post-Covid, Monitor Deloitte, pag. 16

- **Conoscenza del mercato:** studiare approfonditamente i requisiti regolamentari e legislativi del Paese nel quale si vuole andare a concorrere;
- **Individuazione dei giusti partner locali:** trovare possibili controparti con cui attivare i primi contatti per lo sviluppo di relazioni commerciali;
- **Rafforzare la governance e i sistemi di reporting:** gestire in modo efficiente le attività internazionali, assicurando sempre un presidio sull'attività svolta in Italia, anche quando la proprietà e la direzione è impegnata all'estero nello sviluppo del nuovo business;
- **Essere pronti a competere nel nuovo mercato:** è necessario investire nella formazione della propria azienda e dei propri dipendenti affinché vengano sviluppate le *skills* necessaria per lo specifico mercato;
- **Avere le giuste competenze:** le *capabilities* manageriali non combaciano con quelle richieste per un business infra-territoriale, è necessario acquisirne di nuove per far diramare la propria operatività.

La diversificazione rappresenta l'altra faccia della medaglia per la totale ripresa dell'operatività aziendale. Numerose realtà aziendali hanno optato per una scelta più comoda e meno impegnativa dell'internazionalizzazione, andando a puntare su beni la cui domanda non ha subito contrazioni per via dell'emergenza sanitaria.

Di questo ne è stato ampiamente discusso nei capitoli precedenti, ma la vera questione di fondo è capire le effettive tempistiche per cui le strategie di diversificazione debbano perpetuarsi.

Da un lato si ha una domanda straordinariamente elevata di determinati beni di ormai prima necessità, come ad esempio le mascherine chirurgiche, quelle di tipo FFP2, gel sanificanti, apparecchiature per la disinfezione degli ambienti, e così via; dall'altro si ha la certezza che in un futuro più o meno remoto la domanda degli stessi beni crollerà significativamente, magari senza mai arrivare ad azzerarsi del tutto. Allora il *trade-off*

che deriva dalla diversificazione delle proprie attività comincia a tingersi di nero.

Se prima l'unico aspetto a cui si guardava fosse la sopravvivenza dell'azienda nell'immediato, apportando necessarie modifiche al proprio business plan, adesso sta per giungere il momento di guardare a ciò che seguirà necessariamente tali modifiche a fine crisi.

#### 4 – Il quadro macroeconomico

Riconversione industriale, *reshoring* ed altre politiche che sovvertono l'ordine delle *Global Supply Chains* sono tutte pratiche che difficilmente manterranno la medesima importanza che hanno assunto nell'ultimo anno, in un orizzonte temporale più ampio.

Le prove di queste tendenze risultano essere estremamente limitate, se viene tenuto in considerazione esclusivamente ciò che concerne prima lo scoppio della pandemia. È sì possibile intravedere un *trend*, ma comunque molto debole, verso le pratiche di *reshoring* e di revisione delle *GSCs*. Questo, però, non può essere considerato sufficiente per affermare che effettivamente stanno prendendo piede tali tendenze a livello globale. Potrebbe, quindi, essere più appropriato considerare ed analizzare il periodo della crisi Covid più come un *unicum*, che come un punto di partenza per un grande cambiamento.

Per poter immaginare degli effetti più concreti nel lungo termine, bisogna tenere in considerazione tutti i fattori geopolitici del caso. Ad esempio, la rivalità fra gli Stati Uniti e la Cina potrebbe avere come effetto una duplicazione delle *strategic value chains*, avendo da un lato la consolidata frontiera orientale, con tutti i pro e i contro storicamente annessi, dall'altra una nuova opportunità che possa essere più favorevole di quella Cinese, più conveniente ed estremamente competitiva. L'Europa dovrà allora decidere come posizionarsi in questa possibile triangolazione intercontinentale: è lì che potrebbe deflagrare interamente il fenomeno del *reshoring* per come sempre romanizzato. L'Unione Europea potrebbe trovarsi a mediare – come ha quasi sempre fatto – l'attrito scaturente dai due poli produttivi, ma al contempo potrebbe essere cogliere l'occasione

per incrementare e corroborare la propria autonomia strategica, senza così più dipendere dalla stretta dell'oriente piuttosto che dell'occidente.

Quest'ultima è sicuramente l'alternativa più allettante e conveniente. Tramite processi di *reshoring* e *near-reshoring* le aziende europee, supportate da opportuni interventi legislativi ed economici, potrebbero riuscire a creare una nuova *supply chain* di minor lunghezza, ma sostanzialmente svincolata dal resto delle catene di approvvigionamento <sup>(38)</sup>.

Si sa per certo che le potenziali problematiche delle *GSCs* sono inversamente proporzionali alla lunghezza delle catene stesse. Con una *chain* di minor portata si riducono i rischi, il riverbero negativo che generano sui nodi del *network*, si ha un maggiore controllo sulla stabilità, una maggiore efficienza e tempistiche più ottimali per la logistica e le transazioni. Internalizzare nel continente Europeo un processo di tale entità, garantirebbe una maggiore stabilità e resilienza agli shock esogeni che subiscono le *GSCs*.

## 5 – Prospettive strategiche: il modello *new normal*

Una volta superata la fase iniziale di shock, ed attuate tutte le operazioni necessarie alla sopravvivenza dell'impresa, si giunge in quella fase “grigia” per tutta la componente manageriale, in quanto risulta necessario escogitare un piano strategico che guardi oltre l'orizzonte della crisi.

Secondo un'indagine di Monitor Deloitte <sup>(39)</sup> solo il 35% delle aziende hanno reagito alla crisi escogitando piani di rilancio strutturati, con obiettivi e azioni formalizzate su un orizzonte temporale di medio-lungo termine, che mirasse oltre il periodo della crisi attuale. Tuttavia, sempre sullo stesso campione, circa il 70% delle PMI ritiene necessaria una revisione del proprio modello operativo. Le realtà imprenditoriali italiane hanno sempre avuto una visione che proseguisse *day-by-day*, in relazione sia ai processi interni

---

<sup>38</sup> Raza W. et al., 19 Feb. 2021, Post Covid-19 value chains: options for reshoring production back to Europe in a globalised economy, European Parliament's Committee, pag. 86

<sup>39</sup> Pincetti M. et al., 2020, I bisogni delle PMI per la ripresa post-Covid, Monitor Deloitte, pag. 14

che nei confronti di terzi, come clienti e fornitori.

Quali sono allora le possibili strade da intraprendere nella stesura di un nuovo piano strategico? Si potrebbero individuare due possibili strade:

1. Ritornare al *business model* antecedente la pandemia;
2. Mantenere i cambiamenti effettuati e sviluppare una strategia su di essi.

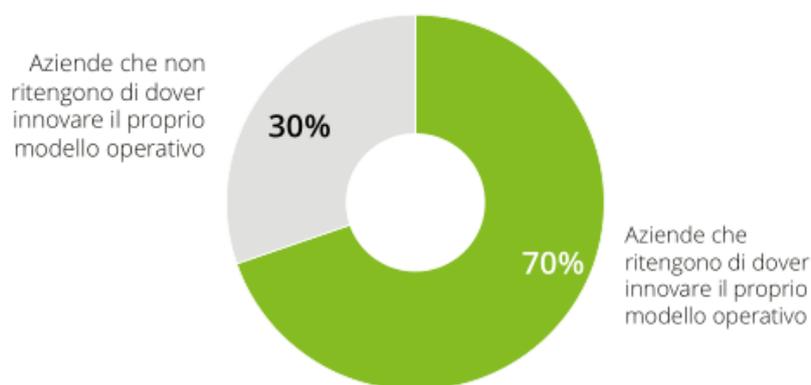


Figura 6: PMI che intendono agire sul modello operativo

Fonte: *Survey* "I bisogni delle PMI post-Covid" Deloitte, Piccola Industria Confindustria e Intesa Sanpaolo, 2020

Il primo caso può sembrare il più semplice ed il meno complesso da attuare. Si tratta infatti di ritornare alla situazione *ante quem*, nella quale possibilmente l'azienda era consolidata, aveva numerosi punti di forza ben saldi, era in piena conoscenza e padronanza del proprio ambiente competitivo, aveva instaurato rapporti saldi con i fornitori ed anche con i clienti. Ma perseguire questa strategia in toto potrebbe essere una scelta poco astuta: significherebbe negare ogni cambiamento che è avvenuto nelle preferenze dei consumatori, nelle abitudini di essi, negli equilibri del mercato, nella società, negli equilibri di ordine mondiale.

È surreale ipotizzare che una volta finito il periodo di emergenza, avvenga sostanzialmente uno slittamento netto alla "normalità" per come è sempre stata intesa, senza alcuna ripercussione a lunghissimo termine nei comportamenti di ogni essere umano. E come lo è da un punto di vista sociologico, lo è necessariamente anche da un

punto di vista economico. Ci potranno sicuramente essere delle eccezioni in ogni caso, ma non è ideale basarsi esclusivamente su quelli.

Il secondo caso è allo stesso modo una scelta leggermente forzata ed inadeguata. Come è riduttivo pensare che tutto tornerà alla normalità, specularmente è esagerato credere che la situazione socioeconomica si incancrenerà per come si è evoluta in questo periodo. La domanda dei presidi di protezione individuale scemerà nel corso degli anni, come già discusso ampiamente; lo *smart working* non sarà più la regola per numerosi lavoratori e gli esercizi commerciali torneranno a lavorare a pieno regime senza più problemi di assembramenti di persone o quant'altro. Allora qual è la soluzione ottimale?

È necessario allora effettuare una sintesi – nel senso Hegeliano del termine – dei due modelli. Qui entra in gioco, come anticipato nei paragrafi precedenti, il modello *new normal*.

Questo modello incarna i valori del primo e del secondo appena discussi. Un modello dinamico, che reagisca proattivamente agli stimoli esogeni del contesto competitivo, senza restare ancorato agli inutili retaggi ormai superati, ma portando al contempo dentro di sé l'esperienza necessaria per un'impresa di successo. Si mira ad una snellezza organizzativa che permetta di adeguare costantemente il modello operativo e di prendere decisioni rapidamente senza ingorghi burocratici od amministrativi.

Un ibrido fra *smart working* e lavoro in presenza, orari flessibili e organizzazione più efficiente e produttiva. Si parla già infatti di riduzione dell'ammontare di ore lavorative settimanali, anche sulla base di recenti studi portati avanti in Nuova Zelanda. Tutti questi aspetti risultano notevolmente più accentuati nelle aziende che hanno sempre operato in ambienti molto instabili: un contesto dinamico, particolarmente competitivo e volatile, con un elevato tasso di innovazione portato avanti dal resto del mercato, comporta elevate pressioni alle unità manageriali dell'impresa. Queste, tuttavia, hanno tendenzialmente sempre saputo gestire tale fervore ed incertezza, come ad esempio nel caso delle industrie dell'*High Tech*, di prodotti medici e farmaceutici, di telecomunicazioni, di servizi finanziari, ecc.

Questo perché si tratta di industrie storicamente “agili”. Con questo termine si intende industrie che riescono a riconfigurare le proprie strategie, strutture, processi, persone e tecnologie verso opportunità creatrici di valore, o che riescano a proteggerlo più strenuamente <sup>(40)</sup>. Questa agilità si estende per tutto l’indotto verticale dell’impresa, dai fornitori, passando per la gestione ed elaborazione interna, fino ai clienti. Un ruolo fondamentale è ricoperto anche dalla gestione delle *analytics*. Queste infatti riescono nella maggior parte dei casi a fornire informazioni e risposte vitali per l’azienda in tempi ineccepibili.

Inoltre, come già discusso in precedenza, le vulnerabilità delle *supply chains* si sono rivelate ben più catastrofiche del previsto. La tendenza è sempre stata quella di basare i nodi del proprio *network* esclusivamente sull’analisi dei singoli elementi, e non sull’*output* dato dall’insieme di essi. È necessario quindi scegliere e formare la propria catena con un rapporto *end-to-end*, quindi ponderando maggiormente il risultato finale, e non andando a considerare la convenienza di un unico fattore. Meglio avere un fornitore affidabile che costi di più, piuttosto che il contrario, sostanzialmente. Così deve essere improntato il modello di impresa *new normal*.

Ecco riportato un grafico dei settori che più sono impegnati in contesti altamente instabili, con il raffronto della “agilità” organizzativa dichiarata:

---

<sup>40</sup> <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/from-thinking-about-the-next-normal-to-making-it-work-what-to-stop-start-and-accelerate>

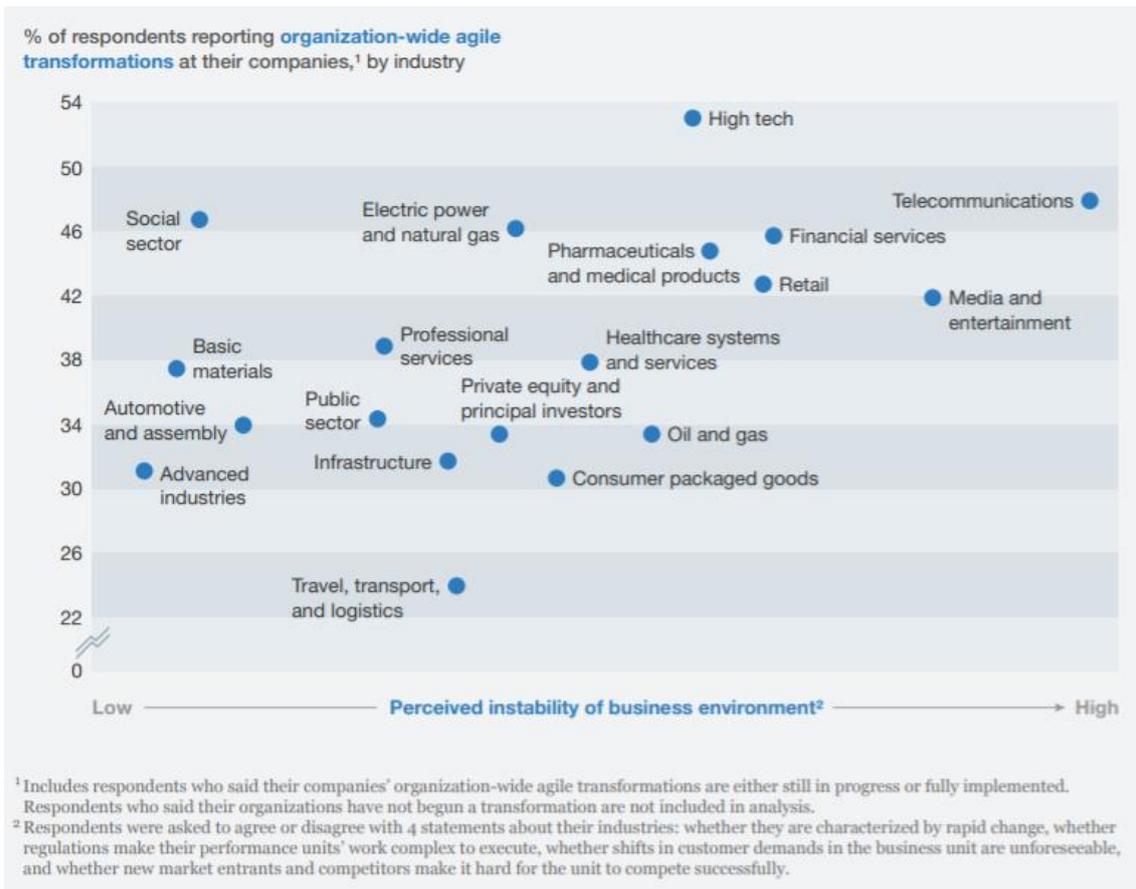


Figura 7: Aziende intervistate che operano in aree di business instabili ritengono di aver già incominciato un percorso di “*agile transformation*”, 2017

Fonte: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>

L'azienda del futuro post-Covid non può più essere circostanziale alla sola realtà in cui si trova. Deve guardare al futuro, intraprendere scelte tanto rischiose quanto innovative, uscire dal bigottismo imprenditoriale che tanto caratterizza numerose PMI italiane ed incrementare la sua resilienza agli shock esterni.

## 6 – Le *policy* a supporto dell'emergenza

Una parte dei processi di riconversione che hanno coinvolto le imprese italiane sono stati supportati, necessariamente, da delle *policy* ben mirate. Il Governo italiano, tramite il decreto-legge 18/2020, detto anche decreto “Cura Italia”, ha stanziato 50 milioni di euro da destinare alle imprese che volessero ampliare il loro apparato produttivo, o riconvertirlo alla produzione di dispositivi medici o dispositivi di protezione individuale.

Effettuando una richiesta ad Invitalia, ovvero l’Agenzia nazionale per l’attrazione degli investimenti e lo sviluppo d’impresa, società per azioni partecipata al 100% dal Ministero dell’Economia e delle Finanze, è stato possibile richiedere delle agevolazioni e dei finanziamenti a fondo perduto per portare a termine queste tipologie di operazioni. La norma comprendeva l’erogazione del 75% dell’investimento totale a fondo perduto, mentre nel caso in cui l’opera fosse stata portata a termine entro 15 giorni, sarebbe stato erogato il 100% dell’investimento. Purtroppo, dati i problemi di approvvigionamento dei materiali e dei macchinari necessari, contingenti allo scoppiare dell’emergenza sanitaria, nessun richiedente è riuscito a portare a termine l’operazione entro il termine breve che comportasse la totale copertura dell’investimento.

Dal 30 marzo al 24 novembre 2020 sono state finanziate un totale di 126 imprese in tutt’Italia, divise nel seguente modo: 38 aziende hanno fatto richiesta del finanziamento per operazioni riguardanti l’ampliamento del proprio impianto produttivo, mentre le restanti 88 per la riconversione della produzione.

Sul totale, solamente 13 hanno come proprio *core business* la produzione di dispositivi medici, e 9 di queste hanno puntato sull’ampliamento piuttosto che sulla conversione alla produzione dei dispositivi di protezione individuale <sup>(41)</sup>.

Tuttavia, non pochi problemi sono stati riscontrati nel percorso burocratico che le aziende sono state costrette ad intraprendere. Nel caso dei DPI, prima del decreto-legge 18/2020, qualsiasi azienda che avesse voluto proporre i propri prodotti ad ospedali o cliniche, avrebbe dovuto esibire una propria autocertificazione riguardante gli standard di protezione delle proprie mascherine, e richiedere l’autorizzazione alla Commissione Europea (ex. Dlgs 24 febbraio ’97) per poter apporre il marchio CE sui propri prodotti. Non appena approvato il Dl del 17 marzo, la procedura è cambiata leggermente, in quanto gli articoli 15 e 16 permettono di agire e di produrre in deroga alle normali disposizioni in materia <sup>(42)</sup>.

L’art. 15 co. 2 deroga l’*iter* dell’autorizzazione da richiedere alla CE, sostituendo al posto

---

<sup>41</sup> <https://www.invitalia.it/cosa-facciamo/emergenza-coronavirus/incentivi-curaitalia/numericuraitaliaincentivi>

<sup>42</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/17/20G00034/sg>

di questa l'Istituto Superiore della Sanità, chiaramente per ottimizzare i tempi; L'art. 16 co. 2 autorizza conseguentemente l'uso delle mascherine prodotte in deroga ex art. 15.

Sebbene il processo sembri essere stato snellito, le problematiche non sono affatto venute a mancare, tant'è vero che ad aprile 2020 su 3200 richieste di autorizzazione presentate all'ISS per le mascherine ad uso chirurgico, ne sono state validate solamente 40. Esisteva tuttavia una strada più semplice e comoda per ovviare al problema dell'autorizzazione: le mascherine che non superano la valutazione dell'ISS, possono comunque essere destinate alla collettività, anziché ai centri medici, sempre per via della deroga ex art. 16 co. 2.

Qui si è aperta una biforcazione fra le aziende che si sono effettivamente impegnate nel produrre mascherine di qualità, che potessero essere approvate, e mascherine di qualità "dubbia" o comunque inaspettatamente insufficiente, fabbricate in assenza di criteri omogenei, data la deroga di cui sopra. Quest'ultimo è il caso della Bc Boncar, azienda impegnata nel packaging per il settore della moda e del lusso, che ha implementato a partire dall'8 marzo 2020 una linea produttiva di mascherine. Il cofondatore dell'azienda Paolo Bonsignore, intervistato da Barbara D'amico, reporter del giornale "SenzaFiltro", così si è espresso in merito alla vicenda:

"Abbiamo iniziato a produrre mascherine a partire dall'8 marzo, quando ancora non c'erano decreti e indicazioni su come e con che criteri produrre [...]. I dispositivi che produciamo, che oggi rientrano nell'articolo 16, cioè mascherine per la collettività, li avevamo inviati per le analisi e i test di laboratorio anche al Politecnico di Milano. Ma sono stati boccati. Alcune tipologie di tessuti e articoli che prima dell'emergenza erano classificati come mascherine chirurgiche di classe 1, infatti, durante il coronavirus sono stati classificati non idonei; e quindi ci siamo ritrovati con un prodotto che, paradossalmente, prima dell'emergenza COVID era considerato idoneo anche per uso medico, e dopo l'emergenza di colpo non più." <sup>(43)</sup>.

---

<sup>43</sup> <https://www.informazioneenzafiltro.it/produzione-mascherine-vera-riconversione-o-concorrenza-sleale/>

## 7 – La risposta delle aziende

Ad una crisi sistemica come la pandemia, le risposte e le azioni intraprese dai vari attori del mercato non sono state assolutamente di calibro inferiore. Numerosissime realtà aziendali hanno reagito istantaneamente agli impulsi esterni, facendo leva su quelle uniche ASA rimaste ancora fruttifere. È possibile, dunque, mettere a confronto queste imprese, dalle più svariate dimensioni, non tanto per i prodotti verso i quali hanno fatto rotta per preservare la continuità aziendale, che erano e sono di per sé limitati, ma per i presupposti che codesti attori hanno in comune, a prescindere dalla situazione emergenziale.

Snellezza organizzativa, reattività ai cambiamenti esterni, mentalità imprenditoriale innovativa e resilienza dei sistemi di governance sono tutti fattori che, proporzionalmente all'entità dell'azienda, sussistono in quelle imprese che hanno agito proattivamente allo shock.

Per iniziare, un caso particolarmente di rilievo è stato quello che ha coinvolto la casa automobilistica Ferrari: la combinazione di elevate capacità ingegneristiche e di un team di ricerca specializzato ha portato alla luce, in soli 35 giorni, un ventilatore polmonare utilizzabile dalle strutture ospedaliere per affrontare l'emergenza sanitaria. Il progetto di questo respiratore è stato frutto del lavoro congiunto fra la nota casa automobilistica e l'Istituto Italiano di Tecnologia. Il progetto si è articolato in cinque fasi:

1. Progettazione;
2. Simulazioni;
3. Scelta e approvvigionamento dei componenti;
4. Realizzazione del prototipo;
5. Collaudo.

Gli ingegneri della scuderia Ferrari si sono occupati della progettazione tramite CAD, della progettazione della parte pneumatica e meccanica e delle simulazioni dinamiche, mentre invece l'IIT si è fatto carico dell'acquisto di tutti i materiali, della progettazione dell'elettronica, del firmware e del software di controllo; ha inoltre contribuito alle simulazioni e sviluppato la progettazione del cablaggio, anche utilizzando la *supply chain*

del team di Formula 1 <sup>(44)</sup>. Oltre a questo respiratore, il team di ingegneri Ferrari ha anche portato a termine un secondo progetto riguardante le valvole per i respiratori polmonari, prodotte tramite un innovativo processo di stampa 3D, che permette di ridurre nettamente i costi di produzione e di velocizzarne esponenzialmente i tempi.

Un altro caso di utilizzo rivoluzionario delle stampe 3D ha riguardato la riconversione delle maschere da snorkelling dell'azienda francese Decathlon, grazie all'idea del fondatore della start-up italiana Isinnova. Quella che prima era una maschera da uso subacqueo, che coprisse l'intero viso di chi la indossasse, è diventata poi una maschera compatibile con i ventilatori polmonari: il team della start-up è riuscito a progettare una valvola che fosse compatibile con la maschera e con i ventilatori. Il progetto, una volta ultimato, è stato pubblicato *open-source* <sup>(45)</sup>, così che qualsiasi altra entità aziendale avesse voluto contribuire alla produzione di queste valvole tramite stampanti 3D, avrebbe potuto farlo liberamente.

L'industria della cosmetica, come anticipato già nel primo capitolo di questo elaborato, si è pure mossa attivamente in questa direzione: ad esempio, il colosso francese LVMH ha convertito la produzione di diversi stabilimenti da quella di profumi a quella di gel sanificanti, utilizzando gli impianti prima adoperati per le collezioni Dior, Guerlain e Givenchy, unità tutte appartenenti al medesimo gruppo.

Insomma, si potrebbero continuare ad elencare centinaia di esempi di aziende che hanno risposto proattivamente allo *shock* sistemico della pandemia, sia convertendo la produzione, sia cambiando strategia nel brevissimo termine al fine di perpetuare, in un modo o nell'altro, la continuità aziendale. Dalle multinazionali che hanno puntato più sull'aiutare le relative comunità cui afferiscono, alle piccole imprese che si sono indirizzate verso sponde più sicure per evitare il fallimento.

---

<sup>44</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/coronavirus-pronto-respiratore-ferrari-iiit-dall-idea-prodotto-35-giorni-ADVjkMQ>

<sup>45</sup> Con il termine *open-source* generalmente si indicano *software* di cui è possibile usufruire gratuitamente, ma in questo caso è riferito al libero utilizzo del brevetto depositato.

## 8 – Il quadro post-pandemico: aspetti micro e macroeconomici

La domanda cruciale da porsi in questo momento è: una volta finita la pandemia, chi aveva riconvertito la propria produzione tornerà allo status *ante quem*? O la domanda dei nuovi prodotti continuerà ad essere sostanziale da mantenere il nuovo business acquisito? Numerose ricerche sostengono che la domanda di mascherine – per fare un esempio dei nuovi *core business* – crescerà del 448.1% entro il 2021, partendo da un *market size* di circa 2.15 miliardi di dollari per il 2019, e che decrescerà nel quinquennio 2021-2025 ad un tasso del -48.6% annuo<sup>(46)</sup>. In questo scenario macroeconomico, gli attori dal peso preponderante non saranno di certo le aziende che hanno convertito durante l'ultimo anno, ma le imprese *incumbent* che hanno sempre dominato questa fetta di mercato: si parla di colossi come 3M, *Honeywell International Inc.*, *Shanghai Dasheng Health Products Manufacture Company Ltd.* Pertanto, se la domanda è necessariamente destinata a scemare nel corso del tempo, saranno queste le aziende a competere sul mercato globale, dati gli enormi vantaggi competitivi, in termini soprattutto di economie di scala, che vantano sui nuovi entranti.

Sarà quindi necessario ristabilire, in linea generale, le linee produttive caratterizzanti delle imprese anteriori al periodo pandemico.

Data la campagna vaccinale in costante avanzamento, dato il numero di contagi giornalieri che ha dimostrato un chiaro *trend* decrescente nel primo semestre del 2021, le probabilità di un graduale – seppur lento – ritorno alla “normalità” diventano sempre maggiori; ma non si è certi sulla vera essenza di tale normalità.

Da una prospettiva microeconomica, è certo che dalle PMI alle multinazionali si tornerà necessariamente alla situazione precedente: i vantaggi competitivi cumulati nel tempo, l'*expertise*, l'esperienza, l'*heritage* di ogni azienda sono tutti fattori che spingono incessantemente ad un ritorno alla normalità per come è generalmente intesa; anche se sicuramente sussisteranno non poche eccezioni.

---

<sup>46</sup> Medical Mask Market Size, Share & Industry Analysis, By Type (Surgical Mask, Respirators, and Others), By Distribution Channel (Hospital Pharmacies, Retail Pharmacies, and Online Pharmacies), and Regional Forecast, 2020-2027, Research and Markets, 2020

A livello macroeconomico, tuttavia, si potrebbero presentare tre potenziali diversi scenari:

- 1) Tornare allo *status ante quem*, cercando di ricostruire gli equilibri che sono saltati, recuperando i punti del Pil andati in fumo, ricostituendo i posti di lavoro ormai persi; tutto ciò seguendo i paradigmi di crescita del modello precedente – anche se è proprio quel modello ad essere stato annichilito dalla pandemia.
- 2) Stravolgere totalmente il modello precedente, di cui sono state messe a nudo le criticità e le vulnerabilità dallo shock dell'emergenza sanitaria, tornando ad un modello macroeconomicamente frazionato e non molto dissimile da quello immediatamente successivo alla fine della Prima Guerra Mondiale.
- 3) Intraprendere una via intermedia che sia incorpori le ragioni del cambiamento che è stato vissuto nell'ultimo anno, sia costruisca modelli nuovi e più stabili, tenendo conto necessariamente delle fragilità di quelli non appena superati <sup>(47)</sup>.

La terza opzione è senza dubbio la più conveniente, sotto ogni punto di vista. Essa comporterebbe la presa di coscienza delle vulnerabilità delle attuali *Global Value Chains* e dell'instabilità delle filiere produttive che intercorrono fra più Paesi, non scadendo comunque al contempo in un becero bilateralismo economico fra i vari Stati, che comporterebbe un ancora più malsano nazionalismo economico. Bisogna indirizzarsi verso degli equilibri diversi, nuovi, e maggiormente stabili, in cui le *GVC* e le *GSC* risultino più solide e vicine ai relativi mercati di sbocco, sebbene mai depauperando i vantaggi che derivano dal commercio e dalle relazioni economiche internazionali.

---

<sup>47</sup> Magnani M., 2020, "L'onda perfetta", LUISS University Press, Roma, formato *e-book* pag. 10

## Conclusioni

Non è possibile prevedere con assoluta certezza quali saranno i nuovi equilibri macroeconomici, né come si evolveranno le aziende nel medio termine, né tantomeno quali saranno i tratti somatici della nuova “normalità” che saremo tutti coinvolti ad affrontare.

Con questo studio, si è cercato di delineare le caratteristiche comuni alle imprese più competitive, che siano riuscite ad innovarsi con destrezza persino in un momento di grande crisi; inoltre, si è voluto mettere in mostra quali aspetti critici si riscontrano negli attuali equilibri economici mondiali, e verso quali scenari potrebbero confluire quei nuovi, non eccessivamente remoti, equilibri.

Una cosa è certa: le imprese del futuro, in particolar modo quelle italiane, dovranno necessariamente allontanarsi da quella malsana abitudine della pigrizia imprenditoriale e manageriale: è stato dimostrato, statisticamente, che i vari *shock* di natura sia endogena che esogena, tenderanno ad aumentare in numero nel corso del tempo, ed una tale inerzia ed indifferenza nei confronti del proprio contesto competitivo risulterà fatale, prima o poi, per qualsivoglia realtà imprenditoriale che non reagisca proattivamente agli stimoli ricevuti. Il *new-normal* sarà quel modello preponderante, avanguardista ed estremamente versatile, che dovrà necessariamente essere preso come esempio per una buona impresa, a prescindere dal settore in cui si operi.

L'equilibrio mondiale, basato su una eccessiva dislocazione delle *GSC* e delle *GVC*, si è appena dimostrato estremamente fallace e rigido, in un mondo sempre più dinamico, instabile e liquido. La riorganizzazione di quelle *chains* non è di certo un'opera che potrà vedersi realizzata nel breve periodo, ma la giusta combinazione di un adeguamento strategico complessivo da parte delle aziende dell'intero pianeta, e delle *policy* a supporto di esse a livello internazionale, porterà sicuramente a dei risultati notevoli e più adeguati al futuro mondo dell'economia.

## Bibliografia

Barbieri P., Elia S, Fracocchi L., Golini R., 2019, Relocation of second degree: moving towards a new place or returning home? *J Purchas Supp Manag Elsevier* Vol 25 No 3

Barbieri P. et alia, 11 agosto 2020, “What can we learn about reshoring after Covid-19?”, *Operations Management Research*, pag. 134

Bolter K., Robey J., 2020, *Strategic Reshoring: A Literature Review*, W. E. Upjohn Institute For Employment Research, pagg. 5-6

Bolter K., Robey L., 2020, *Strategic Reshoring: A Literature Review*, W. E. Upjohn Institute For Employment Research, pagg. 7-8

Caselli F. et al., 2015, *Diversification through trade*. w21498. National Bureau of Economic Research.

Chen L., & Hu, B., 2016, *Reshoring manufacturing: Supply availability, demand updating, and inventory pooling*. SSRN Journal, pagg. 1-40

Contzen T., 2020, *Deloitte Legal, Accelerate digitization to increase resilience, A global COVID-19 response for legal leaders*, pagg. 1-2

De Backer K., Menon C., Desnoyers-James, I., & Moussiégt, L., 2016, *Reshoring: Myth or reality?* (OECD Science, Technology and Industry Policy Papers No. 27).

EASAC, 2018, *Extreme weather events in Europe. Preparing for climate change adaptation: an update on EASAC's 2013 study*. Statement. European Academies' Science Advisory Council.

Fontana F., Caroli M., 2017, *Economia e Gestione delle Imprese*, McGrawHill, Milano, pagg. 158-159

Fontana F., Caroli M., 2017, *Economia e Gestione delle Imprese*, McGrawHill, Milano, pagg. 205-207

Fontana F., Caroli M., 2017, *Economia e Gestione delle Imprese*, McGrawHill, Milano, pagg. 213-215

Fontana F., Caroli M., 2017, *Economia e Gestione delle Imprese*, McGrawHill, Milano, pag. 410

Goldense, B., 2018, *Onshoring, nearshoring, offshoring, and now reshoring*. Machine Design.

Kano L., 2018, *Global value chain governance: A relational perspective*. *Journal of International Business Studies*, 49(6), pagg. 684-705

Magnani M., 2020, *“L’onda perfetta”*, LUISS University Press, Roma, formato e-book, pag. 10

*Medical Mask Market Size, Share & Industry Analysis, By Type (Surgical Mask, Respirators, and Others), By Distribution Channel (Hospital Pharmacies, Retail Pharmacies, and Online Pharmacies), and Regional Forecast, 2020-2027*, Research and Markets, 2020

Pincetti M. et al., 2020, *I bisogni delle PMI per la ripresa post-Covid*, Monitor Deloitte, pag. 14

Pincetti M. et al., 2020, *I bisogni delle PMI per la ripresa post-Covid*, Monitor Deloitte, pag. 16

Pincetti M. et al., 2020, *I bisogni delle PMI per la ripresa post-Covid*, Monitor Deloitte, pag. 5

Pincetti M. et al., 2020, *I bisogni delle PMI per la ripresa post-Covid*, Monitor Deloitte, pagg. 7-8

Raza W. et al., 19 Feb. 2021, *Post Covid-19 value chains: options for reshoring production back to Europe in a globalised economy*, European Parliament’s Committee, pag. 86

Raza W. et al., 19 Feb. 2021, *Post Covid-19 value chains: options for reshoring production back to Europe in a globalised economy*, European Parliament’s Committee, pagg. 49-51

Ricciardi A. et al., 2015, Strategie di back-reshoring in Italia: vantaggi competitivi per le aziende, opportunità di sviluppo per il Paese, IPE Working Paper, pagg. 6-7

Rugman A., 1996, The Theory of Multinational Enterprises. Chaltenham: Edward Elgar.

Vecchi A., 2017, Reshoring of Manufacturing, Springer, Switzerland, pagg. 12-13

## Sitografia

<https://sloanreview.mit.edu/article/three-proactive-response-strategies-to-covid-19-business-challenges/>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/17/20G00034/sg>

<https://www.ilsole24ore.com/art/coronavirus-pronto-respiratore-ferrari-iit-dall-idea-prodotto-35-giorni-ADVjkMQ>

<https://www.informazioneenzafiltro.it/produzione-mascherine-vera-riconversione-o-concorrenza-sleale/>

<https://www.invitalia.it/cosa-facciamo/emergenza-coronavirus/incentivi-curaitalia/numericuraitaliaincentivi>

<https://www.machinedesign.com/community/article/21837320/onshoringnearshoring-offshoring-and-now-reshoring>

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/from-thinking-about-the-next-normal-to-making-it-work-what-to-stop-start-and-accelerate>