

Dipartimento
di Impresa e
Management

Cattedra Economia e Gestione d'Impresa

La crisi delle PMI in Italia
durante il periodo Sars-Cov-2
e l'adattamento al mercato: il
caso "Leone Group S.r.l."

Prof. Brunetta Federica

RELATORE

Luca Talvacchia

Matr. 229871

CANDIDATO

*Ai miei nonni Gabriele e Liliana, Anna e Dante,
per l'amore che mi hanno donato
e ai miei genitori Emi e Duilio
per aver sempre creduto in me..*

Indice

Introduzione

1. Le PMI in Italia: un'analisi del periodo pre-Sars-CoV-2

1.1 Le Piccole e Medie Imprese (PMI): vantaggi e svantaggi.

1.2 Caratteri distintivi delle PMI

1.3 La storia delle PMI in Italia negli anni della crisi: dal 2008 al 2013

1.4 La storia più recente delle PMI: il periodo pre-Sars-CoV-2

2. Gli effetti del Sars-CoV-2 sulle imprese italiane

2.1 La pandemia da COVID-19: l'avvento, la diffusione e il contenimento del virus

2.2 Gli effetti del Sars-CoV-2 sulle PMI

2.3 Le PMI nel rapporto con i clienti durante la pandemia

3. Il caso LEONE GROUP S.R.L.

3.1 La reazione delle PMI in Italia

3.2 L'adattamento al mercato e la nascita della Leone Group S.R.L.

Conclusioni

Bibliografia

INTRODUZIONE

La crisi pandemica continua a condizionare pesantemente la vita economica e sociale del nostro paese e del mondo intero. Il prezzo in termine di perdite umane è ancora molto alto e l'incertezza riguardo alle varianti del Covid-19, alla capacità dei vaccini di contrastarle e alla durata della copertura immunitaria resta elevata. Oltretutto, la campagna di vaccinazione è in corso dall'inizio dell'anno e il governo prevede di poter somministrare i vaccini all'80% della popolazione entro l'autunno. Sono, inoltre, in arrivo terapie di anticorpi monoclonali che ridurranno la gravità della malattia se somministrate dopo i primi sintomi o anche in via preventiva su soggetti non vaccinati.

Di fronte a queste luci ed ombre della situazione attuale, resta ancora molto alto l'impatto che il *lockdown* ha avuto sull'economia italiana. Nell'ultimo anno è cambiato il nostro modo di lavorare, studiare, incontrarci, intrattenerci e, inevitabilmente, anche quello di fare impresa. L'isolamento forzato ha messo in forte crisi l'intero panorama imprenditoriale italiano che ha sperimentato un repentino e drastico calo della domanda.

L'evento pandemico, senza precedenti nella storia moderna, ha avuto un forte impatto soprattutto sulle cosiddette PMI. Si tratta di aziende dalle piccole e medie dimensioni, in genere con meno di 250 addetti e volumi di fatturato inferiori a 50 milioni di euro. Queste aziende, che rappresentano quasi la totalità delle aziende attive sul territorio italiano, hanno sperimentato più dal vivo l'impatto della pandemia che le ha costrette a chiusure forzate. Con il blocco delle attività e la necessità di pagare i costi fissi, le PMI hanno in primo luogo sperimentato una crisi di liquidità. Più della metà ha richiesto, infatti, prestiti per finanziare l'attività corrente e per coprire gli impegni fissi. Allo stesso tempo, anche il volume della produzione e, conseguentemente, il fatturato hanno subito una forte contrazione causando in molti casi la chiusura delle aziende stesse.

A tal proposito, sono numerose le PMI che dopo il periodo di forte crisi, si sono sentite costrette a chiudere i battenti. Parliamo di quelle aziende che, non riuscendo più a fronteggiare le proprie spese, hanno preferito interrompere la catena produttiva che ormai non risultava più profittevole.

Sorprendentemente, però, le PMI italiane, soprattutto quelle a conduzione familiare, hanno dimostrato una particolare resilienza e hanno cercato di reagire agli

imprevisti. In questo contesto, come la storia naturale ci insegna, sono la capacità e la velocità di adattamento e rinnovamento, le caratteristiche che consentono di tornare a prosperare. Non è un caso che, quando lo sfruttamento delle risorse naturali diviene eccessivo e il rispetto dell'ecosistema nell'equilibrio uomo-ambiente vengono a mancare, la natura si ribelli con forza obbligandoci a profondi ripensamenti del nostro modo di essere e agire. Questi sono i “momenti zero”, che rappresentano l'opportunità per un nuovo inizio, una rinascita. A questo proposito, se da un lato la pandemia ha portato allo sconvolgimento delle nostre abitudini, dall'altro ha, in qualche modo, definito nuovi business che se intrapresi rappresentano sicuramente nuove opportunità di guadagno.

In altre parole, la pandemia ci ha messo di fronte ad una nuova tipologia di esigenze che si è tradotta nell'aumento della domanda per alcuni prodotti e il calo drastico di altri. A farla da padrone, in tal senso, sono stati i dispositivi di protezione individuale (DPI), vale a dire, indumenti ospedalieri monouso quali mascherine, tute, camici e cuffie. Soprattutto nel primo periodo dell'emergenza sanitaria, sono state molte le aziende che, per fronteggiare l'ingente richiesta di mascherine monouso, hanno riconvertito la propria produzione per la realizzazione delle stesse. A dire la verità, la richiesta era molto alta e risultava dunque necessario mettere in campo tutte le forze possibili. Lo stesso processo si è verificato progressivamente anche per la realizzazione di camici e dispositivi di protezione, questa volta per tutelare il personale sanitario attivo in prima linea nella lotta contro il Covid-19. A tal proposito, ne è un esempio l'azienda Confezioni Lavis S.r.l. che, nel gennaio 2021, ha avviato una nuova filiera produttiva, la Leone Group S.r.l., specializzata nella produzione, confezione e commercializzazione di camici categoria DPI Cat.3 e tute per operatori sanitari, al fine di fronteggiare l'ingente e crescente necessità del mercato dei dispositivi medicali, dovuta all'emergenza pandemica.

Lo scopo della tesi è quello di definire come le PMI italiane hanno reagito dinanzi alla crisi pandemica legata al Sars-CoV-2. A tal fine, viene portato ad esempio il caso della neo-azienda Leone Group S.r.l., una PMI che nasce dalla necessità del gruppo Lavis Confezioni s.r.l., attivo da più di 60 anni nell'industria tessile, di far confluire il nuovo business dei dispositivi di protezione individuale (DPI), in una nuova filiera produttiva.

Nel primo capitolo vengono introdotte le Piccole e Medie Imprese come sistemi aziendali che prevalgono nel tessuto economico italiano. Dopo una breve analisi sui vantaggi e gli svantaggi di queste realtà imprenditoriali, viene fatto un excursus storico differenziando tra il periodo a cavallo della Grande Recessione (2008-2013) e quello antecedente lo scoppio della pandemia (pre-Covid-19). Nel secondo capitolo, invece, si introduce l'avvento della pandemia e il susseguirsi di eventi legati ad essa fino ad arrivare alla campagna vaccinale in atto. In seguito, si

presentano gli effetti del Covid-19 sulle Piccole e Medie Imprese e si analizza più nel dettaglio il loro rapporto con il cliente relativamente al periodo di crisi. Nel terzo ed ultimo capitolo viene trattato l'argomento cardine di questa tesi: si delinea, cioè, il modo in cui le PMI abbiano reagito allo scoppio della pandemia, portando ad esempio il caso della Leone Group S.r.l.

Relativamente alla metodologia impiegata nello svolgimento della tesi occorre precisare che, nei primi due capitoli, vista la trattazione di temi teorici, ci si è avvalsi del contributo dato dai concetti e dalle definizioni di autori i cui lavori sono indicati in bibliografia. Mentre nell'ultimo le informazioni sono frutto di un'esperienza personale, essendo stato in prima persona coinvolto nell'ambito imprenditoriale e amministrativo dall'azienda di famiglia.

CAPITOLO 1

Le PMI in Italia: un'analisi del periodo pre-Sars-CoV-2.

1.1 Le Piccole e Medie Imprese (PMI): vantaggi e svantaggi.

Il nucleo centrale del sistema economico italiano è rappresentato da piccole e medie imprese, le cosiddette PMI. Esso, infatti, si presenta fortemente frammentato: sono oltre il 95% le imprese attive con meno di 10 addetti e più del 50% ne impiega solo uno. Secondo le stime di Pometeia, nel 2017, si contavano circa 5,3 milioni di PMI che davano occupazione a oltre 15 milioni di persone, generando un fatturato complessivo di 2.000 miliardi di euro (Cedec, 2019).

La Commissione Europea, definisce le Piccole e Medie Imprese come realtà aziendali caratterizzate da meno di 250 addetti e da un fatturato annuo che non supera i 50 milioni di euro o da un totale di bilancio annuo che non va oltre i 43 milioni di euro. Più nel dettaglio, vengono distinte le aziende in:

- **microimprese**, caratterizzate dalla presenza di meno di 10 addetti e un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo che non supera i 2 milioni di euro;
- **piccole imprese**, con un numero di dipendenti compreso tra i 10 e i 49 e con un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo inferiore a 10 milioni di euro;
- **medie imprese**, che contano tra i 50 e i 249 impiegati e hanno un fatturato annuo che non va oltre i 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio inferiore a 43 milioni di euro.

Per meglio comprendere il peso delle PMI all'interno del quadro economico e produttivo italiano, è bene soffermarsi sui numeri. Su 4,4 milioni di imprese attive in Italia, le PMI rappresentano il 99,91% del totale, contro un 0,09% di grandi imprese. Di queste, entrando nello specifico, sono numericamente più importanti le micro-aziende che costituiscono il 95,05% delle imprese attive in Italia, a differenza delle piccole e medie che sono invece circa 206 mila, vale a dire il restante 4,86% del tessuto imprenditoriale italiano (Cedec, 2019).

Le attività delle PMI si concentrano principalmente nei settori dell'edilizia, dei servizi e dell'agricoltura. In quest'ultimo settore, ad esempio, si concentrano oltre un milione di imprese. Inoltre, si può osservare che queste aziende svolgono un ruolo fondamentale nell'economia di alcuni territori: per le regioni del meridione le PMI sono responsabili dell'83% della produzione, rispetto a un contributo nazionale medio del 57%. La regione che presenta la più alta densità di questo tipo di aziende è la Lombardia, con oltre 814 mila imprese. Seguono il Lazio con 475 mila imprese, il Veneto (455 mila) e la Puglia (441 mila). Anche il peso in termini

di occupazione supera quello nazionale, arrivando a toccare circa il 95% del totale (Cedec, 2019)

C'è però da dire che l'impatto che le PMI producono sull'economia regionale e nazionale va comunque letto in chiave di filiera, dal momento che spesso queste piccole realtà fanno parte di un processo di produzione molto più ampio e articolato che abbraccia numerose unità produttive. Queste aziende fanno ormai parte di catene di valore molto complesse, talvolta internazionali, che consentono loro di trarre numerosi vantaggi competitivi grazie a soluzioni più flessibili e diversificate. Un altro aspetto da tenere in considerazione è poi quello legato alla cultura e alla tradizione di questa tipologia di aziende. Le PMI presenti nel nostro paese sono realtà fortemente radicate, spesso a conduzione familiare, e legate al *made in Italy*. Basti solo pensare ai distretti, spesso formati da un numero esiguo di aziende, ma carichi di tradizione che si ripromettono, attraverso progetti e iniziative di ampio respiro, di trasmettere e diffondere.

La ragione dello sviluppo e della crescita di queste piccole realtà è sicuramente legata a una serie di vantaggi che permettono alle PMI di rimanere competitive nel mercato nazionale e internazionale.

Queste aziende si presentano, innanzitutto, più flessibili rispetto alle grandi. Le ultime infatti, avendo una struttura più ampia, risultano essere più restie al cambiamento: qualsiasi variazione nella strategia, nel team o nell'organizzazione, comporta loro una maggiore burocrazia che può rallentare l'intero processo produttivo. Le PMI al contrario, presentano una struttura e una gestione molto più semplice che le rende capaci di adattarsi a qualsiasi variazione di mercato. Questo vantaggio risulta particolarmente interessante, soprattutto nell'attuale contesto economico, dove i cambiamenti e gli stravolgimenti sono all'ordine del giorno. Allo stesso modo, questa capacità delle aziende permette loro anche di trarre vantaggio da nuove o piccole nicchie di mercato, che, un'azienda più grande non sarebbe in grado di individuare. Un altro grande incentivo delle PMI è la vicinanza ai clienti, infatti la grandezza ridotta dell'azienda consente loro di percepire in anticipo i cambiamenti del mercato e di avere un rapporto più stretto e personale con i clienti che viene tradotto in una maggiore fidelizzazione. Ciò che accade con i clienti, si verifica anche con i dipendenti: poiché c'è più vicinanza al management, è molto più comune che il lavoratore sia coinvolto negli obiettivi aziendali. Inoltre, la struttura meno rigida, dona ai professionisti una maggiore libertà nei propri compiti favorendo, in tal senso, il profilo creativo e globale. Altro punto a favore delle piccole imprese è la qualità del prodotto che viene offerto. In genere, le PMI non possono competere con le multinazionali sul prezzo, quindi lo fanno attraverso la qualità. Inoltre, esse tendono a conoscere meglio il loro settore, standovi a stretto contatto ogni giorno, il che consente di dare un'immagine di sicurezza, esperienza e fiducia.

L'ultimo vantaggio importante che sfruttano le PMI è quello di creare alleanze o sinergie con altre imprese per generare economie di scala che, da sole, non riuscirebbero a raggiungere. Queste unioni vengono create da quelle imprese che lavorano in spazi complementari e sfruttano l'aspetto differenziale di ciascuna a

beneficio di tutte. È essenziale che le PMI cerchino di crescere, ma anche che approfittino dei vantaggi competitivi della loro dimensione e del loro modello di business per differenziarsi dalle grandi multinazionali, attrarre e mantenere nuovi clienti. In questo modo saranno in grado di avanzare nel loro percorso verso l'Eccellenza Imprenditoriale (Lucamarco, 2013).

La piccola impresa, come detto anche in precedenza, ha il grande vantaggio dell'unità direzionale, che porta ad una maggiore sorveglianza in ogni fase della lavorazione del prodotto; quest'ultimo, infatti, risulta tecnicamente più curato nei particolari. Però, uno degli svantaggi è quello di non poter sostenere la concorrenza delle grandi imprese. Per un armonico sviluppo dell'economia in ogni settore, quindi, sarebbe auspicabile la coesistenza pacifica delle PMI e delle grandi imprese. Analizzando infatti i vantaggi e gli svantaggi delle aziende, possiamo dire che il beneficio sostanziale che la grande impresa ha sulla piccola è quello di un maggior risparmio sulle spese generali, di una maggior organizzazione produttiva e di un minor spreco di materie prime e di tempo (perché possono essere instaurati più turni di lavoro). Un altro grande vantaggio delle grandi imprese è quello di riuscire a tagliare costi di produzione utilizzando economie di scala, riducendo il costo medio e aumentando il volume di produzione.

1.2 Caratteri distintivi delle PMI

Al fine di delineare le piccole e medie imprese in modo più realistico sarebbe opportuno considerare simultaneamente i parametri quantitativi e le caratteristiche qualitative che differenziano le PMI da tutte le altre tipologie di imprese.

Il CNEL (2000) ha proposto di osservare congiuntamente due classi fondamentali di variabili:

- **Istituzionali:** relative all'assetto proprietario, ai rapporti famiglia- impresa, alla struttura organizzativa e alle condizioni tecniche, operative e finanziarie
- **Ambientali:** concernenti le specificità dei rapporti che l'impresa intrattiene con gli attori del sistema sociale e competitivo.

Alla luce della complessità della ricerca, d'ora in avanti ci si concentrerà sulle PMI italiane di cui possono individuare le caratteristiche più comuni e rilevanti.

Parlando a livello imprenditoriale (Tabella 1.1), nelle aziende si è potuta constatare la grande integrazione tra proprietà e potere decisionale. Nelle PMI, infatti, è sempre più frequente la sovrapposizione di ruolo dei conferenti di capitale: questi, oltre a essere esponenti della proprietà, svolgono anche, funzione di direzione. Questo implica sempre di più l'accentramento di diverse attività nella persona del proprietario-imprenditore, insieme alla limitata numerosità dei componenti appartenenti per lo più al nucleo familiare. A tal proposito, uno studio di Depperu (1993) ha individuato una correlazione inversa tra la numerosità dei ruoli e le dimensioni dell'azienda, per cui maggiori sono le dimensioni dell'azienda e minori sono i ruoli assunti dall'imprenditore. Proprio per questo la struttura familiare

diventa un aspetto tipico dell'imprenditoria minore italiana che si distingue dalle PMI di altri Paesi e dalle grandi imprese.

Nel panorama italiano la maggior parte delle aziende sono PMI a conduzione familiare, dove, l'imprenditore svolge diversi ruoli e viene coinvolto in tutti i processi dell'azienda, a differenza delle grandi imprese multinazionali estere dove il proprietario ha sempre meno responsabilità. L'assetto delle PMI italiane è fonte di vantaggio poiché l'accentramento decisionale favorisce la diffusione e il radicamento di un'unica cultura d'impresa, che permette di ridurre le differenze di opinione e di superare più facilmente i contrasti interni. Tuttavia, tale aspetto può rappresentare allo stesso tempo una fonte di debolezza se accompagnato dall'assenza di mentalità manageriale. La combinazione dei due elementi porta infatti a una ridotta capacità di delega. Oltretutto, ciò può incentivare la riluttanza dell'impresa ad operare nei mercati esteri per non intaccare gli equilibri interni. Quello che viene fatto, in altre parole, è privilegiare il bene e gli obiettivi familiari a scapito di quelli aziendali.

Tabella 1.1: “Le caratteristiche delle PMI rispetto al fattore imprenditoriale”

Caratteristiche	Vantaggi	Svantaggi
Struttura familiare e accentramento decisionale nella figura dell'imprenditore.	<ul style="list-style-type: none"> - Diffusione cultura forte - Unitarietà d'indirizzo - Capacità di risolvere le divergenze interne - Flessibilità e risposta immediata alle sollecitazioni esterne - Velocità nel cambiamento - Rapidità decisionale 	<ul style="list-style-type: none"> - Organismo personale prevalentemente familiare - Bassa mentalità manageriale - Basso grado di delega - Eccesso di funzioni aziendali - Resistenza al cambiamento e all'apertura internazionale - Eccessiva pressione sull'imprenditore - Eccessiva responsabilità dell'imprenditore

Prendendo in considerazione il fattore organizzativo, le PMI presentano una struttura dalla scarsa articolazione. Questa minore complessità favorisce la

flessibilità strategica e operativa a causa della ridotta verticalizzazione. Questo tipo di struttura permette all'imprenditore sia di mantenere un rapporto di comunicazione diretta e informale con i suoi dipendenti, sia di cogliere le opportunità transitorie che si presentano nelle relazioni con il mercato. Molto spesso le PMI risultano anche molto specializzate sulla produzione o su alcune fasi del processo produttivo, essendo molto più piccole delle grandi aziende e capaci di curare molto i dettagli.

1.3 La storia delle PMI in Italia negli anni della crisi: dal 2008 al 2013.

Le conseguenze della Grande recessione sul sistema economico italiano hanno causato una pioggia di chiusure riguardando la maggior parte dei settori come quello tessile e immobiliare, travolgendo soprattutto le piccole e medie imprese. A tal proposito la tabella 1.2 ci mostra come quasi 152550 imprese sono state costrette a chiudere lasciando a casa migliaia di lavoratori. Questa tabella è riferita all'anno 2008 e nello stesso anno sono state solo 130629 le nuove nate. Le regioni più colpite sono state la Sicilia, Puglia e Calabria. Nel 2008 era di -21814 il saldo tra imprese cessate e neonate, -9877 il dato complessivo del sud Italia. (Unioncamere, 2010)

Tabella 1.2: “Natalità e mortalità delle PMI italiane, anno 2008”

	ISCRIZIONI	CESSAZIONI	SALDO
NORD OVEST	38147	42012	-3865
NORD EST	26230	33462	-7232
CENTRO	28356	29196	-840
SUD E ISOLE	37896	47773	-98777
ITALIA	130629	152443	-21814

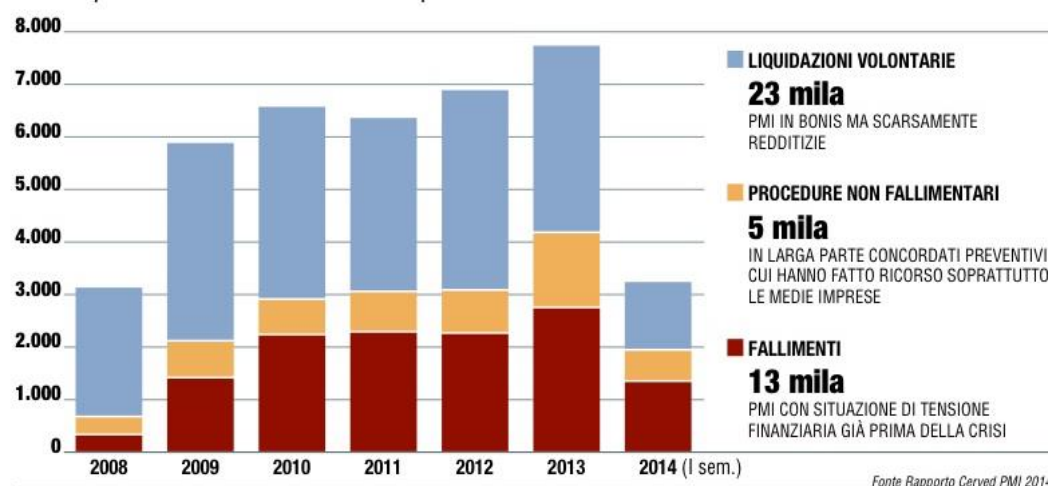
Fonte: Unioncamere, 2010

Il dato era veramente sconcertante, basti confrontarlo con quello degli altri anni precedenti. Nel 2007 infatti, il saldo complessivo italiano tra neo imprese e imprese cessate era di +10006 e +46875 nel 2006.

La crisi, quindi, ha compromesso dopo solo un anno tutto il sistema produttivo italiano. Una repentina conseguenza è stata una veloce limitazione da parte delle banche della concessione di prestiti e finanziamenti. Il rischio di concedere prestiti a aziende che non sarebbero riuscite a restituire il denaro si sommava al rischio della forte instabilità dei mercati finanziari presentavano agli istituti finanziari italiani un panorama tragico. Così, le PMI, per la scarsa disponibilità di liquidità e la loro ridotta dimensione vedevano spesso respinte le loro richieste di prestito proprio perché venivano ritenute sprovviste di garanzie che gli istituti finanziari richiedevano.

Nel periodo che va dal 2009 al 2013 possiamo vedere come i debiti finanziari delle PMI nei confronti delle banche erano scesi notevolmente, infatti quest'ultime erano sempre più accorte nel concedere prestiti ad aziende che in quel determinato periodo non riuscivano a dare garanzia necessarie per concludere l'accordo. Infatti, tra gli anni sopra descritti, i debiti delle PMI con le banche sono scesi complessivamente del 4,1 per cento. (La Repubblica 2014)

Grafico 1.1: “Verso il fallimento: PMI in procedura concorsuale o in liquidazione”



Fonte: Rapporto Cerved PMI, La Repubblica, 2014

Come vediamo nel Grafico 1.1, tra il 2008 e il 2013, nel settore manifatturiero italiano, moltissime PMI hanno cessato la propria attività, facendo peggiorare i dati di anno in anno. Nel 2008 più di 3000 attività sono state costrette a chiudere, non

perché arrivate ad un periodo di insolvenza, ma proprio perché il calo della domanda dovuto dalla crisi portava gli imprenditori ad avere un'attività che risultava il più delle volte, scarsamente redditizia. A cinque anni dalla crisi, nel 2013, le PMI che hanno cessato il loro corso e si trovavano in procedura concorsuale o in fase di liquidazione erano all'incirca 8mila, quasi il triplo rispetto al 2008. Si nota anche che molte aziende che si trovavano in difficoltà nel periodo precedente alla crisi, sono state poi costrette a chiudere poiché incapaci di risollevarsi. Il problema principale della lenta ripresa delle imprese è imputabile al sistema economico italiano che negli anni ha creato un ambiente sempre più "inospitale". La forte tassazione, i vincoli sui finanziamenti e l'ingente burocrazia sono solo alcuni degli ostacoli che gli imprenditori hanno incontrato durante un periodo già abbastanza difficile, come quello della crisi.

Stando a un rapporto di Moody's sulla performance delle PMI italiane, ai problemi già sopra citati si aggiungono anche le difficoltà legate alla pressione fiscale, che resta tra le più alte di tutta Europa, così come il costo dei dipendenti. Si riscontra anche un cospicuo ritardo da parte della repubblica amministrativa in merito ai pagamenti delle fatture di quelle PMI che forniscono loro prodotti o servizi. Usando quanto scritto nel rapporto stesso, è evidente che "il fatto che lo Stato sia il primo e più grande debitore delle aziende italiane indica chiaramente che qualcosa in questo Paese non funziona". Per questi ovvi motivi, mentre all'estero la crisi sembrava volgere al termine e in alcuni Paesi dell'Unione Europea era ripresa anche una crescita abbastanza stabile, in Italia non sembrano trovarsi soluzioni per uscire dal tunnel della Grande Recessione. (Moody's, 2016)

Il clima di incertezza che predominava il territorio italiano in questi anni di crisi ha segnato negativamente il nostro paese, scoraggiando le PMI ad innovare e ha sicuramente inciso sulla propensione dei giovani e meno giovani di avviare un'attività imprenditoriale. Sembra quasi che le PMI stiano perdendo la loro funzione propulsiva nella creazione e implementazione di nuovi sistemi tecnologici (di produzione o di processo) nella creazione di nuovi posti di lavoro. Questo è emerso dalle ricerche GEM (Global Entrepreneurship Monitor) del 2012 dove emerge che la nostra economia è in forte ritardo rispetto alle economie comparabili per livelli di sviluppo e tessuto industriale, ma anche che dal 2001 ad oggi si è persa la volontà degli italiani di fare impresa. (Moody's, 2016)

La tabella 1.3 ci mostra, ad esempio, come in Italia nel 2012, il TEA (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity), ovvero l'indicatore dell'imprenditorialità allo stato iniziale (le cosiddette imprese nascenti, ovvero quelle che hanno meno di tre mesi di vita alla data della rilevazione), è stato pari al 4,32%, collocando l'Italia al penultimo posto nella graduatoria formata da 24 economie, molto distanti dalle più grandi economie europee come Francia, Germania e Gran Bretagna,

rispettivamente 5,17 per cento, 5,34 per cento e 8,98 per cento. Siamo ancora più distaccanti, invece, dal vertice mondiale occupato ormai da diversi anni dagli Stati Uniti d'America. Nel 2012, negli USA, il 13 per cento della popolazione era impegnata all'avvio di una nuova attività di impresa. (TEA, 2012)

Tabella 1.3: “L'attività imprenditoriale allo stato iniziale nei paesi trainati dall'innovazione, anno 2012”

Paesi	TEA (%)	Imprenditorialità trainata dalle opportunità (come % del TEA)
STATI UNITI	12,84	59,45
SINGAPORE	11,56	54,45
REGNO UNITO	8,98	42,61
NORVEGIA	6,75	69,63
COREA DEL SUD	6,64	46,17
ISRAELE	6,53	46,13
SPAGNA	5,7	32,51
DANIMARCA	5,36	70,65
GERMANIA	5,34	50,74
BELGIO	5,2	61,56
FRANCIA	5,17	58,94
ITALIA	4,32	22,3
GIAPPONE	3,99	66,41

Fonte: M. Muffato, P. Giaccon., Saeed S., (2012), Global Entrepreneurship

Il motivo discriminante per cui l'Italia è così indietro si comprende meglio guardando la parte destra della tabella. Sono molti meno gli italiani che, rispetto agli aspiranti imprenditori di altri Paesi, ritengono investire in una start-up assicurarsi migliori le prospettive reddituali e le possibilità di autorealizzazione.

Infatti, come illustrato nella tabella 1.3, l'incidenza delle nuove realtà d'impresa trainate dalle opportunità, nel nostro Paese è pari al 22,3%, un valore molto più basso di quello del Regno Unito (42,61%), di Germania (50,74%), Francia (58,94%) e delle economie del nord Europa, dove in testa troviamo la Danimarca con il 70,65%. Per colmare questo gap così importante è importantissimo un rassetto del sistema imprenditoriale. La nuova politica industriale deve dunque essere in grado di riqualificare e riorganizzare il sistema attraverso una serie di riforme strutturali che restituiscono agli aspiranti, ai vecchi e ai nuovi imprenditori la gioia di fare impresa.

1.4 La storia più recente delle PMI: il periodo pre-Sars-CoV-2.

La ripresa delle PMI, iniziata nel 2018, improvvisamente vede una forte frenata nel 2018. Il fatturato è cresciuto del 4,1% in termini nominali, più basso del 4,4% dell'anno precedente, ma è rimasto sostanzialmente ai livelli del 2017 in termini reali. Il rallentamento del lavoro ha riguardato tutti i settori, a eccezione delle costruzioni, che dopo anni di forte debolezza hanno visto una crescita più sostenuta rispetto al resto dell'economia (Cerved, 2019).

Nel rapporto Cerved si registra una crescita del valore aggiunto a ritmi ridotti rispetto ai costi del lavoro (rispettivamente pari a +4,1% e +5,6%). Quasi ferma è, invece, la ripresa della redditività: tra il 2017 e il 2018 la crescita dei margini lordi si è aggirata intorno all'1,2%, rispetto al 3,2% dell'anno precedente. Rispetto al periodo pre-crisi, si registra un divario ancora molto ampio, con livelli di Mol delle PMI ancora inferiori al 20% in confronto a quelli del 2017. Nel 2013, per la prima volta, risultano in calo gli indici di redditività delle PMI, quello che si registra e che dopo 5 anni di progressiva crescita le aziende italiane hanno assistito un rallentamento drastico tra il 2017 il 2018 (Cerved, 2019).

Oltretutto, si riduce l'utile corrente ante-oneri finanziari, la redditività operativa, il ROI e la redditività netta, passando dall'11,7% del 2017 al 11% del 2018. Il calo di questi margini ha riguardato principalmente le medie imprese, le società agricole e quelle industriali, quest'ultime però mantengono degli indici superiori a quelli osservati nel resto dell'economia (Cerved, 2019).

Anche per ciò che concerne la demografia d'impresa, vale a dire osservando la natalità delle aziende, si registra un progressivo indebolimento. Il numero delle nuove nate, dopo il 2017, ha registrato una crescita positiva pari a circa il 5,5%. La scia positiva si è propagata anche nel 2018, quando sono state create circa 161 mila nuove imprese, tuttavia i ritmi registrati sono stati molto più lenti (+2,9%). In generale però, nel 2018 si è registrato un picco, con un vero e proprio record di nuove società. La motivazione e la spinta alla nascita è stata data anche dalle cosiddette s.r.l. semplificate, ovvero una forma giuridica che permette di iscrivere a costi molto bassi nuove imprese. Una novità che però ha esaurito la sua spinta molto presto: infatti dai primi sei mesi del 2019, il numero di aziende è di nuovo in calo (Cerved, 2019).

Sul fronte delle uscite dal mercato invece, la fase di miglioramento è quasi terminata: nel 2018 sono molte le PMI che hanno avviato una procedura di liquidazione o di default, con una lieve inversione di tendenza nel 2019. Dopo esser

tornati ai livelli tradizionali, i fallimenti sono poi tornati ad aumentare nello stesso anno, soprattutto nel settore dell'industria e dei servizi (Cerved, 2019).

Nonostante le varie congiunture, le PMI italiane risultano essere ancora più solide con ampi spazi per effettuare nuovi investimenti. Le varie peripezie non hanno intaccato il processo di rafforzamento dei fondamenti finanziari delle PMI che ormai è in atto da anni. Nel 2018 si è registrato un aumento dei debiti finanziari per il secondo anno consecutivo, con una lieve accelerazione rispetto a quello precedente (+2,2% contro +1,2 del 2017). Allo stesso tempo, le PMI hanno rafforzato il capitale proprio, anche se a ritmi sostenuti (+8,5%). Come conseguenza, in rapporto al capitale netto si è ridotto il peso dei debiti finanziari, che nel 2018 è stato pari al 63% (in forte calo rispetto al 66% del 2017, ma in particolare in confronto al 116% del 2007) (Cerved, 2019).

Malgrado ci sia stato un rallentamento della redditività, l'incidenza degli oneri finanziari sui margini lordi ha raggiunto un minimo storico, al 13%, grazie anche alla politica ultra-espansiva della BCE. I punteggi che l'agenzia Cerved assegna ai bilanci riflettono decisivi miglioramenti: ad avere un bilancio cosiddetto "solido" sono circa il 56,5% delle aziende nel 2017 (dato molto rassicurante se confrontato col 39,4% del 2012); le PMI con un bilancio rischioso, al contrario, sono appena il 12% (contro il 22,7% del 2012). Questo netto miglioramento coincide esattamente con la fase di forte crescita della base di PMI (Cerved, 2019).

Per quanto riguarda invece, le informazioni sui pagamenti delle imprese, queste indicano che, dopo una lunga fase di miglioramento, nei primi sei mesi del 2019, sono tornati ad aumentare i ritardi e i tempi di pagamento delle PMI. Tuttavia, le aziende caratterizzate da una situazione di forte difficoltà (cioè aziende che pagano i fornitori con ritardi superiori a due mesi) rimane bassa e lontana dai massimi osservati durante la recessione (Cerved, 2019).

Sono in forte crescita anche gli investimenti delle PMI registrati nel 2018: questi hanno toccato il 7,1% delle immobilizzazioni materiali, dal 6,4% dell'anno precedente. Più dinamica è la situazione delle aziende manifatturiere, probabilmente grazie al fatto di aver beneficiato dei sussidi legati all'Industria 4.0. Nonostante ciò, i livelli degli investimenti rimangono comunque inferiori a quelli registrati pre-crisi. Quello che ci mostrano i dati, però, è che questi livelli bassi di investimenti non dipendono dall'inadeguatezza finanziaria delle aziende. Al contrario, un'analisi su oltre 100mila PMI, evidenzia un grande potenziale per la solvibilità finanziaria e per la messa a punto di nuovi investimenti. Queste PMI "eccellenti", se aumentassero il loro indebitamento a due volte l'EBITDA,

potrebbero finanziare investimenti per 133 miliardi di euro, pari a oltre un terzo della loro capacità produttiva (Cerved, 2019).

Analizzando il flusso dei fondi delle imprese, si riscontra una decisiva crescita della disponibilità economica delle PMI. Soprattutto per ciò che concerne le risorse interne, con le quali si finanziano soprattutto gli investimenti. Rispetto al periodo pre-crisi, le aziende più solide trovano comunque difficoltoso reperire i capitali, per questo motivo preferiscono spesso ricorrere a risorse interne o al capitale proprio.

La situazione italiana, in altre parole, continua ad essere dominata dall'incertezza. Tra i più gravi timori sull'evoluzione del quadro economico internazionale permangono quelli sulla politica commerciale americana, che ha già avuto pesanti ripercussioni sull'economia mondiale, in particolare in Germania. L'economia del Bel Paese, che è una delle più fragili in Europa, ha risentito del rallentamento di quella tedesca a cui è fortemente legata per la fornitura di materie prime necessarie. I prospetti evidenziano la crescita debole per il prossimo triennio, con dati al di sotto di un punto percentuale. Il tutto si riflette irrimediabilmente sul futuro delle PMI: secondo le previsioni, i fatturati subiranno un brusco calo nel 2019, per poi accelerare leggermente nel biennio successivo (Cerved, 2019).

Tuttavia, l'esperienza ci ha mostrato come le previsioni fatte sono risultate in realtà inesatte. Come vedremo di seguito, nel primo semestre del 2020, piuttosto che una progressiva accelerazione dei fatturati, le PMI hanno subito un periodo di forte crisi a causa della pandemia da Sars-CoV-2. A causa delle chiusure forzate e delle restrizioni messe in atto per bloccare il propagarsi della malattia, le Piccole e Medie Imprese sono state messe a dura prova, tanto che sono state numerose quelle costrette a chiudere definitivamente. Altre invece, hanno dovuto reinventarsi, addentrandosi in nicchie di mercato fino ad allora sconosciute.

CAPITOLO 2

Gli effetti del Sars-CoV-2 sulle imprese italiane.

2.1 La pandemia da COVID-19: l'avvento, la diffusione e il contenimento del virus.

La pandemia da Sars-CoV-2 ha messo a dura prova l'intero sistema economico italiano che ha sperimentato uno dei periodi di crisi più duri della storia recente. A pagare il prezzo più alto, però, sono sicuramente state le Piccole e Medie Imprese, cioè quelle aziende di piccole dimensioni e spesso a conduzione familiare, che sono rimaste impotenti di fronte a stringenti misure imposte dai governi nazionali. Sono molte le attività che hanno visto le loro saracinesche abbassarsi e mai più riaprirsi; altre, se non con poche difficoltà, hanno provato a ripartire o a reinventarsi, cimentandosi in nuove sfide. (Angelini, 2020)

L'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) ha dichiarato l'11 Marzo 2020 l'inizio della pandemia da COVID-19, provocando notevoli implicazioni nell'economia mondiale. La diffusione della malattia ha infatti seguito un andamento esponenziale: iniziando dalla Cina, una serie di focolai sono poi emersi in Europa (in particolare in Italia, Spagna e Francia) così come negli Stati Uniti e nella Gran Bretagna. Tutti i paesi coinvolti hanno poi dovuto mettere in atto stringenti contromisure per fronteggiare una situazione senza precedenti nella storia moderna. Lo scoppio della pandemia è stato, in altre parole, estremamente drammatico e molti dei paesi coinvolti non erano preparati a far fronte adeguatamente a un'emergenza di questo calibro. In termini generali, i governi in collaborazione con la comunità scientifica hanno adottato una comune categorizzazione delle fasi del fenomeno, in base alla gravità della crisi:

- **Fase 1.** Si tratta di quel periodo di tempo tra l'avvento della crisi e i primi segnali della malattia, caratterizzato dal più alto picco di contagi e una conseguente chiusura forzata della maggior parte delle attività commerciali. In riferimento all'Italia, parliamo del periodo che va da Marzo 2020 a maggio dello stesso anno.
- **Fase 2.** Si avvertono i primi segnali di decrescita e si registra un effettivo calo dei contagi, come conseguenza si procede a una graduale riapertura delle attività.
- **Fase 3.** Arco di tempo non ben definito dopo il declino dei contagi, in cui in ogni caso permangono una serie di limitazioni come il distanziamento sociale e l'uso della mascherina in luoghi pubblici.

Come detto in precedenza lo scoppio della malattia in Europa è stato repentino e imprevisto, tuttavia non tutti i paesi hanno reagito allo stesso modo per fronteggiare il diffondersi di un virus dalla facile trasmissione interpersonale. Il modello italiano ha previsto ad esempio, un rigido *lockdown* alle persone e la chiusura di tutti i negozi cosiddetti “non essenziali”, questo è stato seguito da numerosi altri paesi come ad esempio Spagna e Francia. È il 12 marzo 2020, quando sulla pagina di apertura del quotidiano la Repubblica si legge “*Chiude l’Italia*”, è l’inizio di un periodo senza precedenti, il più drammatico della storia recente. Come si legge nel frammento riportato di seguito (Figura 2.1), i contagi salgono a più di 10’000 e le vittime giornaliere ammontano a oltre 800: l’OMS proclama ufficialmente lo stato di pandemia. (Angelini, 2020)

Figura 2.1: “Pagina di apertura quotidiano la Repubblica”



Fonte: la Repubblica

Un approccio più mite è stato messo in pratica dalla Germania, dove però il numero di casi e il tasso di mortalità è rimasto sempre al di sotto della media europea. Una risposta abbastanza unica nel contesto è stata poi data dalla Svezia. Non c’è stato un *lockdown* per le persone, i confini nazionali non sono stati chiusi, tutte le attività hanno continuato a lavorare e non sono state messe in atto limitazioni in merito agli assembramenti di persone (Angelini, 2020). Tuttavia, sono state comunque previste delle misure per ridurre la trasmissione del virus come il distanziamento sociale, la promozione del lavoro in *smart working* e la chiusura di università e college (ma la scuola dell’obbligo è sempre rimasta aperta).

Dalla Cina all'Italia, e poi al resto del mondo in poche settimane: la velocità di trasmissione di questo nuovo virus è risultata alta, molto più di quella del SARS-CoV-1. Questa caratteristica va di pari passo con la crescente globalizzazione, perché senza aerei, treni, auto e navi, il virus non avrebbe di certo raggiunto l'altro capo del mondo in così poco tempo, arrivando a contagiare 693.282 persone (dati aggiornati al 30 marzo 2020, fonte: OMS). Ma la globalizzazione, per fortuna, ha anche un valore positivo, come si può constatare guardando alla ricerca. La scienza, infatti, si è mobilitata contro il SARS-CoV-2, con centinaia di pubblicazioni in brevissimo tempo che evidenziano lo sforzo di trovare una soluzione anche grazie alla condivisione di informazioni tra i vari gruppi di ricerca. Il 16 marzo 2020 è stato infatti pubblicato il “*COVID-19 Open Research Dataset (CORD-19)*”, che raccoglie ventiquattromila studi, sia da riviste scientifiche che da fonti come *bioRxiv* e *medRxiv*, siti web in cui è consentito pubblicare studi non sottoposti a *peer-review*. È la più grande collezione di pubblicazioni sul tema e viene aggiornata man mano che gli studi aumentano (Woerden, 2021).

A portare avanti le prime sperimentazioni in materia di Covid-19 è stata la Cina, tuttavia il paese, dopo un primo momento di forte crisi, ha sperimentato un drastico calo di casi positivi che gli avrebbe impedito, da sola, di studiare bene la diffusione del virus. Altri paesi, invece, come l'Italia, seppur in piena emergenza, non avevano a disposizione i mezzi necessari ad affrontare un percorso di sperimentazioni complesso come quello che sarebbe seguito. Per tentare, quindi, di superare queste singole difficoltà nazionali e di massimizzare gli sforzi della scienza nella lotta al SARS-CoV-2, l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha affermato nel marzo 2020 di voler lanciare un trial clinico che avrebbe coinvolto più paesi per studiare potenziali terapie per il trattamento dell'infezione COVID-19. Lo studio prende il nome di SOLIDARITY e aveva l'obiettivo di testare quattro farmaci (o combinazioni di farmaci) già autorizzati e usati per altre malattie (Woerden, 2021). Tra i paesi che da subito hanno aderito all'iniziativa lanciata vi erano Argentina, Bahrain, Canada, Francia, Iran, Norvegia, Sudafrica, Spagna, Svizzera e Thailandia. Parallelamente, il *COVID-19 Solidarity Response Fund* aveva raccolto già a marzo oltre 43 milioni di dollari di finanziamento da oltre 173mila donatori, tra privati e organizzazioni.

Dopo la fine del primo lockdown, nel maggio 2020 la situazione in Italia sembrava stabilizzarsi a numeri molto bassi per tutta l'estate. Tuttavia, l'allarmismo degli esperti non è risultato infondato, con il riprendere delle attività e delle scuole i casi di positività sono tornati a crescere così come il numero di ricoverati in terapia intensiva. Tutto ciò ha portato il governo del premier Conte a indurre un secondo lockdown a partire dal 6 novembre 2020, definito “soft”. Tra le novità introdotte, vi era la divisione del territorio nazionale in fasce di colore giallo, arancione e rosso,

corrispondenti ai differenti livelli di criticità delle regioni. La valutazione della fascia avveniva su base settimanale e aveva una durata minima di 15 giorni.

Figura 2.2: “La suddivisione delle regioni per aree di criticità”



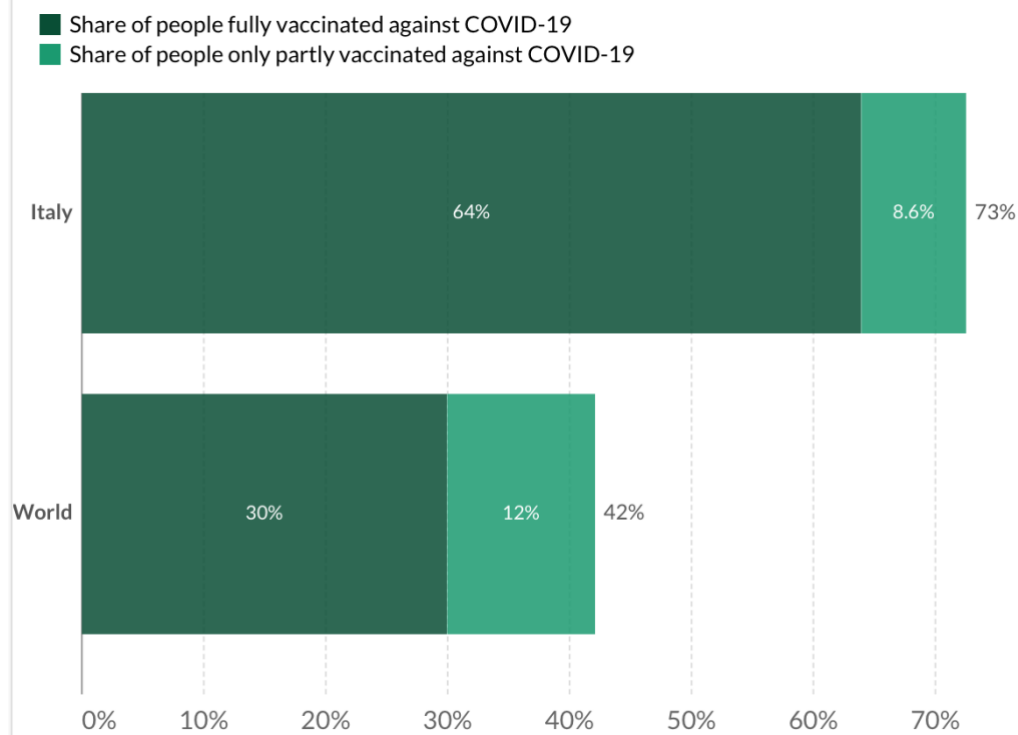
Fonte: DPCM 3/11/2020

Sebbene in un primo momento, come possiamo osservare nella Figura 2.2, erano solo quattro le regioni in area ad alto rischio vale a dire Valle d’Aosta, Piemonte, Lombardia e Calabria; in un brevissimo tempo quasi tutta la penisola si è colorata di rosso, definendo di fatto un nuovo lockdown nazionale seppur “soft”. Questa nuova soluzione imposta prevedeva però, come già detto, misure più contenute:

- Per la scuola si prevedeva il ricorso alla DAD solo per gli studi superiori e per tutti gli istituti delle regioni in zona rossa o arancione;
- Per le aziende si prediligeva un ampio ricorso allo smart working sia per le attività private che pubbliche, ad eccezione di quelle considerate indifferibili e che quindi richiedevano il lavoro in presenza;
- Gli spostamenti erano consentiti nelle zone gialle purchè lo spostamento fosse in un’area dello stesso colore. Nelle altre zone, sia rosse che arancioni, era vietato qualsiasi tipo di spostamento sia all’interno che tra regioni;
- Per i trasporti, si prevedeva una riduzione dei passeggeri del 50%;
- Per quanto riguarda bar e ristoranti, a questi era consentita l’apertura al pubblico solo a pranzo in zona gialla e chiusura alle ore 18:00, mentre non era ammessa alcuna attività in zona rossa o arancione se non con servizio da asporto o domicilio.

Le normative imposte e l’avanzare della campagna vaccinale hanno permesso però un graduale ritorno alla normalità. A partire infatti dal febbraio 2021, in Italia, sono iniziate le prime somministrazioni di vaccino riservate ad anziani e immunodepressi.

Grafico 2.1: “Percentuale di popolazione vaccinata contro il Covid-19 in Italia e nel Mondo, 12 Settembre 2021”



Fonte: Our World in Data

Ad oggi, sono 80,9 milioni le dosi di vaccino somministrate in Italia, 38,6 milioni di persone hanno completato il ciclo vaccinale (2 dosi) vale a dire 64% degli italiani (Grafico 2.1). Appena l'8,6% è in attesa della seconda iniezione, mentre è fortunatamente ridotta la fetta di popolazione che risulta contraria al vaccino e non intende procedere con la somministrazione (27%). In totale nel mondo sono 5,73 miliardi le dosi somministrate e 2,36 miliardi di persone hanno due dosi di vaccino ovvero il 30% della popolazione mondiale. Complessivamente, i dati ci mostrano uno scenario abbastanza rassicurante seppur risulta ancora lontano l'obiettivo finale di immunità di gregge che, secondo i dati scientifici, sarà raggiunto quando la popolazione vaccinata rappresenterà circa l'80%. È quindi evidente che tra le priorità dei governi nazionali c'è la spinta alla campagna vaccinale, con lo scopo di raggiungere più persone possibili, soprattutto le più fragili che non vi hanno ancora avuto accesso. Tra gli incentivi che l'Italia ha proposto, ad esempio, c'è l'introduzione del Green Pass o Certificazione Verde, che attesta l'avvenuta vaccinazione. Solo grazie a questo documento, rilasciato dal Ministero della Sanità, è possibile viaggiare nel continente europeo o partecipare a fiere ed eventi o ancora per cenare all'interno di ristoranti al chiuso. L'obiettivo è ovviamente quello di incentivare quanto più possibile i cittadini a vaccinarsi, al fine di scongiurare un terzo lockdown nazionale che causerebbe danni irrimediabili alla nostra economia nazionale.

2.2 Gli effetti del Sars-CoV-2 sulle PMI

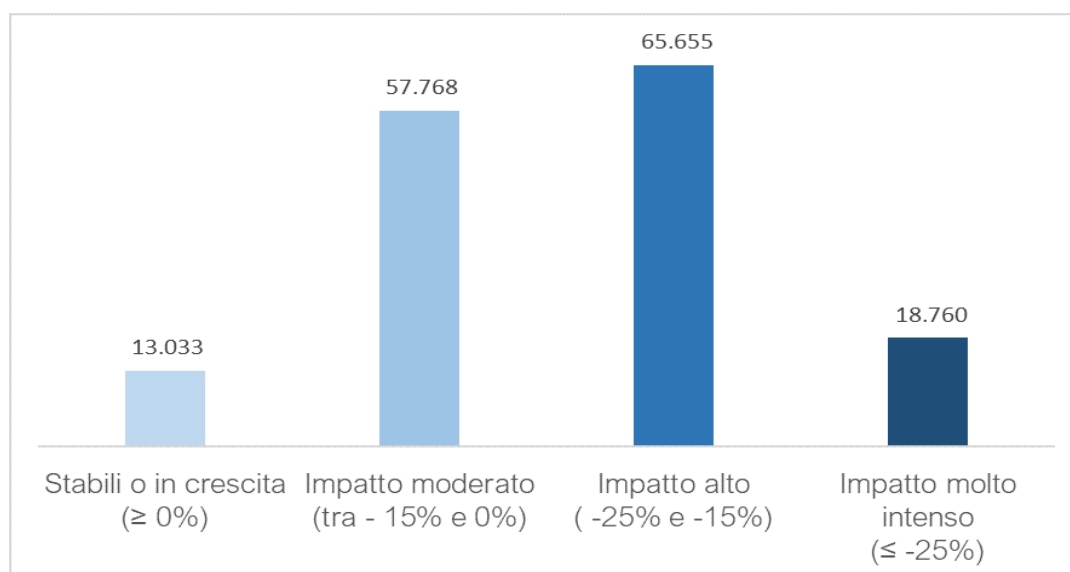
L'emergenza legata alla diffusione del COVID-19 ha influito inevitabilmente non solo sugli individui, ma anche sulle imprese, che si sono trovate a fronteggiare situazioni del tutto imprevedibili con la possibilità di incorrere in nuovi rischi aziendali. La crisi ha avuto una natura fortemente asimmetrica, colpendo in maniera diversa i vari settori produttivi. L'evento senza precedenti è stato, infatti, più duro per alcuni comparti come quello del turismo, della ristorazione e dei trasporti, ma ha anche interessato alcune filiere industriali, intaccando in maniera particolare quella della moda. Come si può osservare da una stima riportata dal quotidiano "La Repubblica" nel settembre 2020 quasi 90.000 attività tra hotel, bed and breakfast, negozi, bar e ristoranti sono state costrette a chiudere i battenti. A questo inquietante scenario, si aggiungono le quasi 600.000 imprese in bilico se la situazione non dovesse ristabilizzarsi e i fatturati dovessero risalire (Giannolli, 2020).

Stando all'ultima allarmante stima nazionale di Confesercenti, che rappresenta circa un milione e duecentomila imprese in tutta Italia, vi sono inoltre più di mezzo milione di attività pronte a tagliare posti di lavoro, a tempo indeterminato e non. Secondo un sondaggio sottoposto ai loro associati ed elaborato assieme a Seg, il 7% delle attività commerciali, turistiche e di pubblico esercizio ha dichiarato di essere fallito. E quasi un'attività su due è appesa al destino dei mesi successivi. Ma il settore che sicuramente ha risentito maggiormente degli effetti legati alle norme imposte per rallentare la diffusione del COVID-19 è sicuramente quello turistico: le strutture extra alberghiere e gli hotel sono quelle che hanno maggiormente risentito delle limitazioni agli spostamenti, del rinvio dei viaggi internazionali e dei controlli sanitari alle frontiere. Secondo la memoria sul decreto di agosto, depositata nello stesso mese in commissione Bilancio del Senato, la quota di imprese che ha lamentato seri rischi operativi che ne minacciavano la sopravvivenza nel 2020 è stata pari al 38%, ma risultava assai superiore in alcuni dei principali settori *tourism-oriented*, spiazzati dall'emergenza. Secondo il documento, la percentuale sale infatti al 57,8% nel settore dell'alloggio, al 60% per quanto riguarda la cultura, sport ed intrattenimento, e al 66,5% nella ristorazione. Anche qui le imprese più colpite sono quelle di piccole dimensioni (Giannolli, 2020).

Per avere una mappa della crisi bisogna interpretare i dati raccolti dalla Confesercenti per aree geografiche. L'Italia infatti, non appare come un paese spaccato, ma le regioni del Nord Est, del Centro Italia sembrano soffrire meno, una situazione più grave invece viene avvertita nel Sud e sulle Isole. Nel complesso i fatturati delle PMI sono stimati con un calo dell'11% nel 2020. Davanti all'emergenza e ai marcati ricavi, le misure adottate dalle Piccole e Medie Imprese sono quelle di una ingente riduzione dei costi. Come successo già nel 2009, le PMI taglieranno i costi operativi, soprattutto acquisti di materie prime e semilavorati, riducendo in maniera significativa anche i costi per servizi. Nonostante il blocco

dei licenziamenti, le PMI ridurranno anche il costo del lavoro (-12%), aiutandosi anche con l'estensione della cassa integrazione, misura a cui hanno fatto ricorso moltissime aziende. Nonostante queste misure di prevenzione e taglio dei costi operativi, le PMI non riusciranno a evitare una brusca caduta della redditività lorda, che era attesa in contrazione del 19% tra il 2020 e 2019 (Grafico 2.2) (Carnevali, 2020).

Grafico 2.2: “Redditività lorda 2020”



Fonte: Rapporto Cerved PMI 2020

I dati relativi a Payline, il database che raccoglie informazioni sulle abitudini di pagamento di oltre 3 milioni di imprese italiane, offrono un termometro in tempo reale dello stato di salute economico-finanziario e indicano che le difficoltà delle PMI si sono fortemente concentrate durante la fase del lockdown.

Tabella 2.1: “Stato di salute economico-finanziario delle PMI nel 2020”

	Fatturato		Mol		ROA		On. Fin/MOL		Leverage	
	% a/a	2020	% a/a	2020	%	2020	2019	2020	%	2020
Stabili o in crescita (≥ 0%)	3,9%	-1,9%	0,2%	-1,6%	4,5%	4,3%	9,2%	9,0%	69,0%	72,8%
Impatto moderato (tra -15% e 0%)	3,7%	-5,7%	4,3%	-12,5%	5,2%	3,8%	11,6%	13,1%	67,9%	72,2%
Impatto alto (tra -25% e -15%)	1,4%	-14,5%	0,4%	-25,3%	5,5%	2,4%	10,2%	15,2%	64,3%	74,6%
Impatto molto intenso (≤ -25%)	4,3%	-26,0%	1,3%	-48,9%	3,3%	-1,9%	14,4%	25,5%	90,9%	117,5%

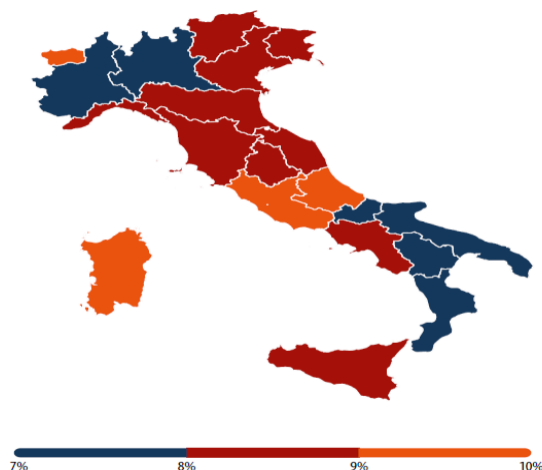
Fonte: Rapporto Cerved PMI 2020

La quota di fatture inevase è progressivamente cresciuta dal 29% di gennaio 2020 a un massimo del 45% a maggio, per poi scendere a giugno e luglio (37%), rimanendo tuttavia a livelli ben superiori rispetto a quelli pre-Covid.

Il Covid-19, come abbiamo visto anche nel capitolo precedente, ha avuto conseguenze fortemente negative anche sulla natalità delle imprese, con un impatto che ha quasi azzerato la nascita di nuove aziende a partire da aprile 2020. La natalità è diminuita soprattutto nei settori maggiormente colpiti dalla crisi, mentre è cresciuta in alcune filiere che servono alla sanità (come vedremo nel prossimo capitolo il caso Leone Group). Dopo la fine del lockdown, il numero di nuove imprese è tornato a crescere su base annua, ma questo non ha consentito di recuperare le perdite dei mesi precedenti: complessivamente, nei primi otto mesi del 2020 sono state perse un quinto delle nuove nate rispetto allo stesso periodo del 2019. Tenendo conto che, nel corso dell'ultimo decennio, le società più giovani (cioè con meno di cinque anni di età) hanno contribuito per più della metà alla creazione di nuovi posti di lavoro, la mancanza di queste nuove imprese potrebbe avere un grande impatto nei prossimi anni, intaccando la crescita economica del Paese e riducendo il numero di nuove assunzioni (Carnevali 2020).

A tal proposito, un tema di grande rilevanza per i prossimi mesi è quello di valutare le conseguenze della pandemia sui posti di lavoro e sugli investimenti, al momento in cui cesseranno misure come il blocco dei licenziamenti o l'estensione della Cassa Integrazione, messe in campo per far fronte all'emergenza. La monografia del Rapporto è dedicata a un esercizio che stima questi impatti, considerando un "effetto default" (numero di posti di lavoro e di investimenti persi in imprese che usciranno dal mercato) e un "effetto scala" (adeguamento degli organici coerente con le variazioni del giro d'affari atteso per le imprese), al netto di eventuali politiche di sostegno e di rilancio straordinarie. In base alle stime (Grafico 2.2), i posti che potrebbero essere persi alla fine del 2021 rispetto a dicembre 2019, ammontano a 1,3 milioni di italiani, pari all'8,2% del totale dei 16 milioni di addetti impiegati nelle imprese prima dell'emergenza (considerando anche le grandi aziende e non solo PMI). Come vedremo nel Grafico 2.3, le perdite sarebbero in termini assolute più consistenti nel Nord-Ovest rispetto al Nord-Est, Mezzogiorno e Centro (Cerved, 2021).

Grafico 2.3: “Lavoratori persi nel settore privato a causa del Covid-19”



Fonte: Rapporto Cerved PMI, 2020, % sul totale degli addetti per regione

La probabile uscita dal mercato di un numero rilevante di imprese e il ridimensionamento del giro d'affari di molte altre avrà inevitabili ripercussioni anche sul livello di investimenti. Secondo le stime (illustrate nel grafico 2.3), causa del Covid-19 le società italiane perderebbero 43 miliardi di euro di capitale nel biennio 2020-2021 (-4,8% su 900 miliardi complessivi di fine 2019). Anche per quanto riguarda le previsioni sul capitale aziendale, il Mezzogiorno è l'area relativamente più colpita dalla crisi sanitaria, con una perdita stimata di 8,4 miliardi (-5,3%). Le regioni più colpite sarebbero Sardegna (-6,4%), Sicilia (-5,7%) e Calabria (-5,5%). Nel Centro si stima una riduzione di 10,7 miliardi (-4,9%), nel Nord-Est 9,7 miliardi (-4,6%) e nel Nord Ovest 14,4 miliardi (-4,6%) (Cerved, 2021).

Grafico 2.4: “Impatto del Covid-19 sul capitale delle imprese”



Fonte: Rapporto Cerved PMI, 2020, perdite di immobilizzazioni, % sul totale

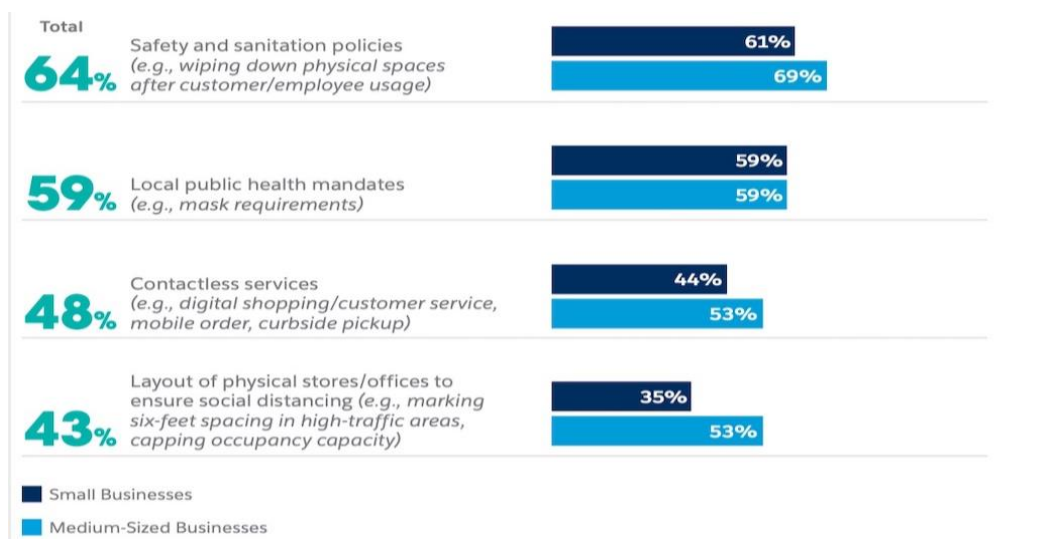
In altre parole, la pandemia ha sicuramente stravolto le piccole e medie imprese, mettendole di fronte a sfide sempre più complesse che in alcuni casi le hanno costrette alla chiusura. A risentire maggiormente della crisi, sono sicuramente state le imprese attive nel settore turistico e dei trasporti, con cali drastici della domanda causati dalle limitazioni imposte sugli spostamenti all'interno del territorio nazionale e non solo. Si è disincentivata progressivamente anche la nascita di nuovi business, raggiungendo dei picchi fortemente negativi che avranno sicuramente effetti negli anni successivi. Al contrario le aziende che sono riuscite a resistere, dimostrando una forte resilienza e concretezza, hanno però cercato di rafforzare il proprio rapporto con i clienti e di incentivare tutti i servizi a loro dedicati.

2.3 Le PMI nel rapporto con i clienti durante la pandemia

L'emergenza da Covid-19 ha travolto aziende di qualsiasi dimensione, ma senza alcun dubbio sono le PMI ad aver reagito con maggiore difficoltà alla crisi a causa delle scarse risorse a cui hanno accesso. Queste hanno dovuto valutare con particolare attenzione dove destinare le proprie risorse al fine di mantenere in vita il proprio business, di assicurarsi la propria stabilità e di puntare a una crescita aziendale e personale. Proprio per questi motivi, tra le nuove sfide che le aziende si sono preposte c'è sicuramente la *customer satisfaction* e la cura del cliente.

Anche in un momento così drammatico, i clienti sono sempre rimasti al centro dell'attenzione di ogni azienda. Le PMI hanno adottato tutte le strategie a loro disposizione per adeguarsi al cambiamento e alle nuove normative vigenti, comunicare correttamente gli interventi adottati ai propri clienti e mantenere un adeguato livello di flessibilità nei rapporti con essi. Manager di aziende e imprenditori responsabili di Piccole e Medie Imprese hanno dato una grande importanza alla tutela del cliente e all'implementazione di politiche di sicurezza nel rispetto delle norme sanitarie anti-Covid-19. Come si può osservare nel Grafico 2.3, di seguito allegato, il 69% delle medie imprese e il 61% di quelle piccole, ha investito molto sulla sicurezza sanitaria adottando politiche di sanificazione e sicurezza particolari, come la pulizia degli spazi fisici immediatamente dopo l'utilizzo da parte di un cliente o di un dipendente. Molto meno preponderante è stata invece la scelta di investire in servizi *contactless* (48%) e implementare gli acquisti online o porta a porta (43%).

Grafico 2.5: “Interventi attuati dalle PMI per fronteggiare la pandemia di Covid-19”

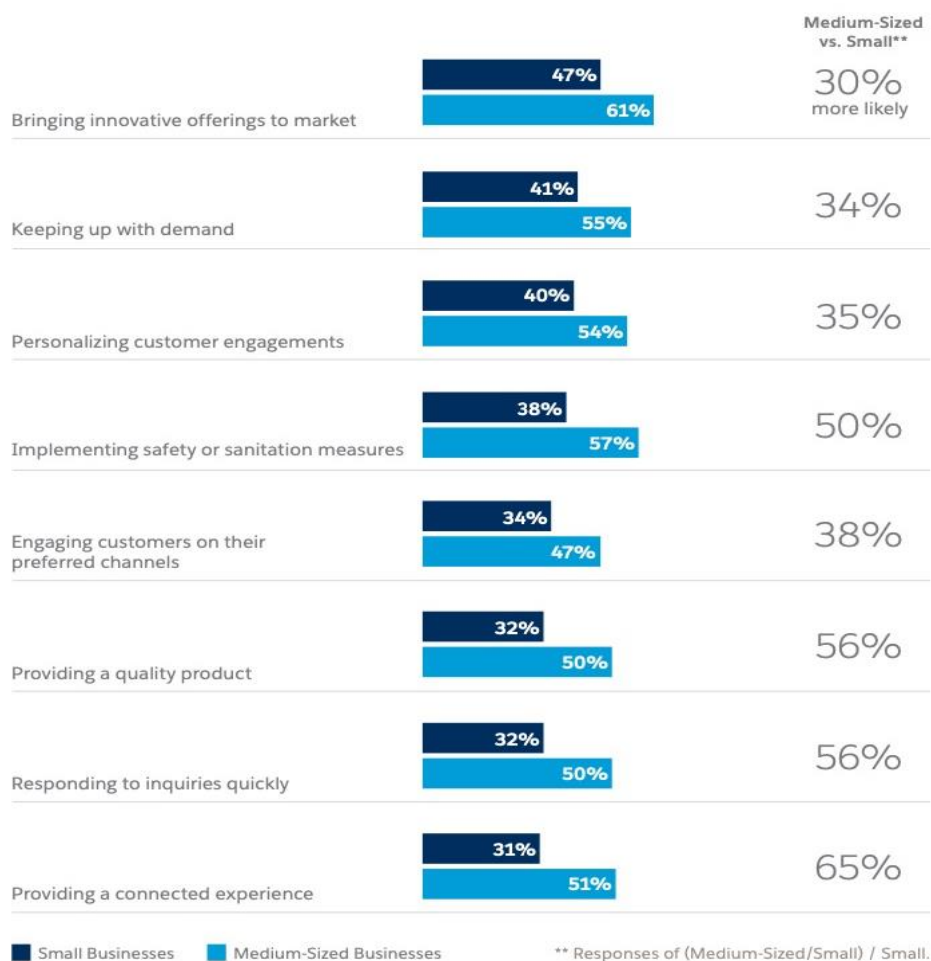


Fonte: Salesforce Italia, 16 dicembre 2020

Risulta evidente che in questo periodo, il problema principale delle aziende riguarda il rispetto delle nuove normative in materia di igiene e sicurezza e l’implementazione dei servizi *contactless*. L’attivazione di queste novità che, nella teoria, sembrano abbastanza semplici e immediate, si è invece rilevata piuttosto sfidante, risulta infatti difficile rendere i propri acquirenti consapevoli dell’importanza di queste norme. A tal proposito, non sorprende che il 55% delle PMI coinvolte nel report (Grafico 2.5) dedichi una maggiore attenzione alla comunicazione e che quasi la metà di esse abbia ampliato i canali a disposizione dei propri clienti per contattarle. (Salesforce, 2020)

La principale soluzione adottata dalle aziende per mantenere un’interazione costante con i clienti è proprio l’uso maggiore della tecnologia. Il 65% delle PMI (Grafico 2.5) in attivo afferma che la tecnologia è il traino delle interazioni con i clienti o dell’ampliamento del loro parterre di acquirenti. In verità, le aziende riescono ad incontrare i clienti dove questi si sentono più a loro agio. Grazie a una ricerca condotta da Salesforce a luglio 2020, possiamo vedere come il 63% dei consumatori millennial e il 61% di quelli della Generazione Z affermino di essere più propensi a sostenere le piccole imprese che hanno una presenza digitale. (Salesforce, 2020)

Grafico 2.6: “Principali sfide affrontate dalle PMI per soddisfare le aspettative dei clienti”



Fonte: Salesforce Italia, 16 dicembre 2020

In questo momento di forte crisi, le aziende stanno investendo molto sulle possibilità offerte dalla tecnologia per affrontare le nuove sfide poste dalla pandemia di Covid-19. C'è chi ha implementato gli acquisti online e chi i servizi d'asporto o a domicilio o chi, invece, ha preferito concentrarsi su newsletter e social media. Si nota anche una maggior tendenza all'adozione di tecnologie di gestione delle relazioni con i clienti (CRM). Infatti, le PMI che utilizzano software CRM riescono ad offrire un servizio clienti migliore e più rapido, grazie al notevole vantaggio offerto dalla tecnologia. Solo in Italia, il 53% delle aziende già dispone di sistemi CRM e il 27% ne ha implementato uno nell'ultimo anno. È probabile che le aziende di medie dimensioni, che in genere possono disporre di risorse maggiori rispetto a quelle più piccole, abbiano rivoluzionato il modo in cui interagiscono con i propri clienti. Nello specifico, sono più disposte a condividere le strategie che

stanno adottando per affrontare la pandemia e c'è una maggiore probabilità che riescano a diversificare su più canali il modo in cui comunicano con i loro clienti. (Salesforce, 2020)

La pandemia sta anche spingendo le aziende che hanno la possibilità di investire a considerare di farlo nel settore tecnologico, che potrebbe contribuire notevolmente a migliorare il futuro. In particolar modo, le PMI in crescita sono state costrette ad accelerare il ritmo degli investimenti tecnologici a causa della pandemia per il 65%. Questi investimenti sono concentrati principalmente su tre aree in cui la tecnologia può davvero fare la differenza: interazione con i clienti, flussi di lavoro e comunicazioni interne. Una cosa molto interessante è che le aziende vogliono investire nell'e-tech, ma, non vogliono aumentare il numero di applicazioni che stanno utilizzando per farlo e se fosse possibile vorrebbero utilizzarne ancora meno. Il numero medio di app utilizzate dalle PMI per gestire la propria attività ha infatti subito un discreto calo nell'ultimo anno. Dal 2019, è corrisposto un aumento del 24% nell'adozione di sistemi CRM da parte delle aziende. I software per gestire le relazioni con i clienti sono ora utilizzati da più della metà delle PMI intervistate nel report. Con la stessa applicazione CRM, è possibile gestire un sistema centralizzato per le vendite, l'assistenza clienti e l'ottimizzazione del marketing. I settori della tecnologia (68%), dei beni di consumo (68%) e della produzione (64%) sono i principali fruitori dei sistemi CRM. In linea con la tendenza pre-pandemia, il principale vantaggio offerto da un software di questo tipo, secondo gli utenti che se ne avvalgono, continua ad essere il miglioramento notevole nella gestione del servizio clienti. Inoltre, sono stati rilevati anche come punti di forza la vista unificata del cliente e la possibilità di integrazione con altri sistemi.

Dal punto di vista della *customer experience*, una volta preso atto delle nuove criticità dovute al Covid-19, il compito delle aziende è quello di trovare alternative innovative in grado di soddisfare il fabbisogno di sicurezza del cliente. Alcune azioni sono ormai, per le aziende e per i clienti, una consuetudine; come ad esempio i pagamenti contactless o l'utilizzo di app per ordinare prodotti online. Comodità, praticità e velocità sono, da sempre, i punti di forza del commercio online. In questo periodo di grande crisi legato alla pandemia di Coronavirus, però, le persone che scelgono l'e-commerce per i loro acquisti ricercano anche e soprattutto altro. Nello specifico, alle azioni è richiesta oggi un'esperienza alternativa all'acquisto del mondo "reale", inclusa la sua componente più emozionale. Anche il marketing svolge un ruolo importantissimo nelle vendite online. In Italia il concetto di *Phygital Marketing*, oggi giorno è diventato sempre più centrale. Il Marketing "Digitale" unisce infatti le due dimensioni, quella fisica e quella digitale, questo particolare approccio al marketing implica una serie di azioni e interazioni finalizzate a creare tra azienda e cliente una relazione multicanale e un'esperienza d'acquisto in grado di coesistere, per l'appunto, sia nel mondo fisico che in quello digitale. Fanno parte dell'approccio di Marketing di tipo *Phygital*, per esempio,

l'introduzione di servizi come quello chiamato Home Try-On (servizio che consente al cliente di provare a casa una serie di prodotti che è intenzionato ad acquistare) e il Virtual Shopping (che dà al cliente la possibilità, pur restando a casa, di comunicare in videochiamata con un consulente). (Randstad, 2020)

Come possiamo vedere, la pandemia ha cambiato drasticamente sia le abitudini dei clienti sia le abitudini aziendali. Le imprese hanno dovuto mettere in atto cambiamenti repentini per fronteggiare il periodo di crisi, specializzandosi ad esempio nel mercato online. Molte altre, hanno deciso di reindirizzare completamente la propria produzione, riconvertendo del tutto il proprio asset aziendale e non solo il modello di vendita dei prodotti. Alcune di queste, cavalcando l'onda del business legato ai dispositivi di protezione individuale (DPI) e prodotti sanitari, hanno iniziato il loro corso intraprendendo una strada difficile da percorrere, ma allo stesso tempo indispensabile per mandare avanti la propria attività. Questo è il caso di un'azienda abruzzese della Val Vibrata, territorio conosciuto soprattutto per la grande filiera manifatturiera presenze, la camiceria Lavis. L'azienda, specializzata da più sessant'anni nella produzione di camicie uomo/donna, dai primi albori della pandemia è stata in grado di riconvertire parzialmente la propria attività per fronteggiare l'aumento della richiesta di DPI e tute ospedaliere, dando in seguito vita alla Leone Group SRL, specializzata solo ed esclusivamente nella produzione e commercializzazione di questo tipo di prodotti.

CAPITOLO 3

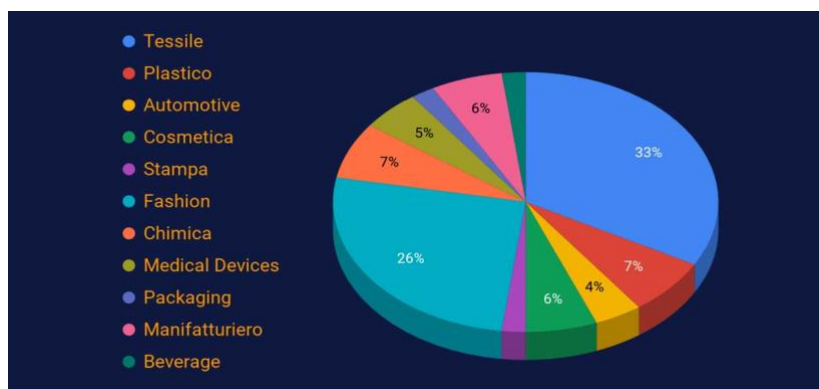
Il caso Leone Group S.r.l.

3.1 La reazione delle PMI in Italia

Le imprese italiane hanno stupito ancora una volta dando prova di grande resilienza fronteggiando l'avanzata della pandemia che stava attaccando il nostro Paese su tutti i fronti. Le aziende sono riuscite non solo a fronteggiare la crisi, ma “cambiando pelle”, sono state in grado di cambiare il loro asset, riconvertendo la loro produzione per rispondere ai bisogni del Paese. Una trasformazione che, in molti casi, si è tradotta anche in nuovi lavori e nella ricerca di particolari figure professionali. A rivelare ciò è un'indagine condotta dalla *Randstad Professionals*, divisione specializzata in ricerca e selezione di middle, senior e top management, che ha interpellato 100 aziende italiane, appartenenti a diversi settori, dall'automotive, al tessile, dal fashion al chimico e manifatturiero, che nel periodo che inizia dallo scoppio della pandemia sono state in grado di riconvertire in parte o completamente la loro produzione. L'obiettivo di questo studio era duplice: da un lato era importante capire quali fossero i settori in cui questa strategia ha riscontrato maggior successo; dall'altro era importante analizzare se questa mossa si fosse tradotta anche nella ricerca di nuovo personale. (Redazione PMI.it, 2020)

Secondo l'analisi Randstad (Grafico 3.1), tra le aziende italiane che hanno riconvertito la propria produzione per l'emergenza COVID-19, sei su dieci appartengono al comparto tessile e fashion, rispettivamente 33% e 26%. Settori che già disponevano di macchinari, forza lavoro e materie prime per produrre i primi dispositivi di protezione individuale (DPI) come mascherine e camici. Le riconversioni hanno però interessato anche le imprese legate al settore plastico (7%), chimico (7%), cosmetico (6%) e manifatturiero (6%). In percentuale solo leggermente minore, il cambio di paradigma ha riguardato anche realtà specializzate nella produzione di medical devices (5%) e dell'automotive (4%). (Pagano, 2020)

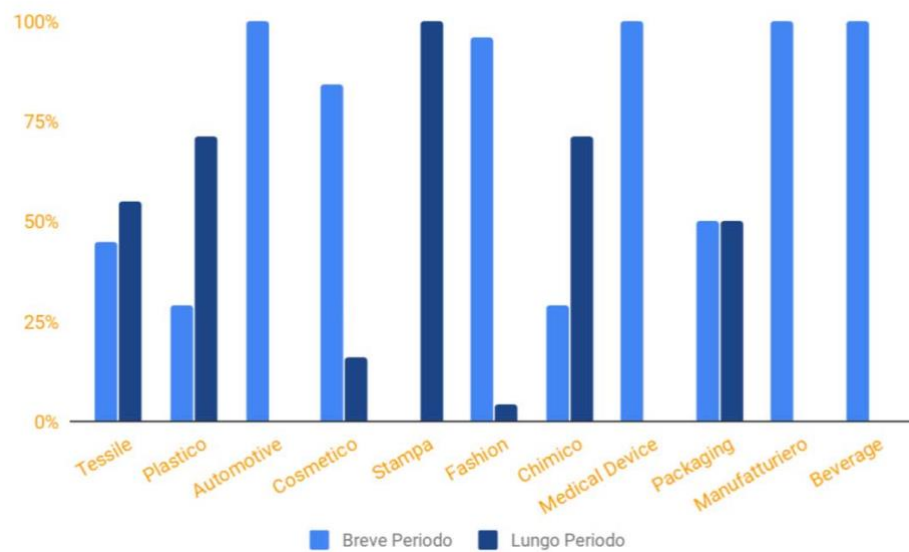
Grafico 3.1: “La riconversione della produzione ai tempi del COVID-19”



Fonte: Randstad

L'indagine della Randstad, come mostrato nel Grafico 3.2, rivela anche che, per la maggioranza dei settori, la riconversione ha rappresentato solo una modalità temporanea per aiutare il sistema sanitario italiano nel picco di emergenza e mantenere continuità operativa. Ma per alcuni settori, in particolare il tessile e il chimico, la nuova produzione sta aprendo opportunità di business stabili nel post COVID-19 attraverso nuovi canali, che aprono anche ad occasioni di inserimento professionale. Per oltre due terzi, le aziende del settore chimico contano di rendere permanente questa conversione. Dopo aver prodotto gel disinfettante a base di alcolica per il comparto ospedaliero nella fase dell'emergenza, la nuova frontiera potrebbe essere il mercato dei consumatori diretti. Stesse prospettive e percentuali simili, all'incirca il 66%, per le imprese del settore plastico. La domanda di distanziatori in plexiglass si annuncia infatti importante nei mesi successivi alla pandemia. Anche nel settore tessile la riconversione si protrarrà sul lungo periodo, soprattutto per quanto riguarda la produzione di mascherine, destinata a non arrestarsi per almeno la metà delle aziende prese in considerazione. (Randstad, 2020)

Grafico 3.2: “La riconversione della produzione ai tempi del COVID-19 nel breve e nel lungo periodo”



Fonte: Randstad

Diverso è il discorso per le realtà del settore moda e fashion. Nonostante la risposta immediata all'emergenza, la riconversione è destinata a restare provvisoria. Stesse tendenze si riscontrano anche nei comparti dell'automotive, della cosmetica o del manifatturiero: una volta superato il periodo di crisi l'obiettivo comune è riprendere l'attività tradizionale, anche se vedremo che non tutte le aziende manifatturiere hanno riconvertito le proprie attività per un periodo ben preciso. È proprio in queste situazioni che la distinzione tra multinazionali e PMI si fa ancora più netta: mentre per le grandi realtà internazionali la riconversione è quasi sempre parziale e temporanea, per molte piccole e medie imprese l'introduzione di nuovi prodotti ha assicurato continuità ad una produzione che altrimenti si sarebbe bloccata.

La situazione particolare della pandemia ha inoltre dato slancio alla ricerca di nuove figure professionali, soprattutto in ambito *operations*, produzione e vendite. Tra i profili più ricercati ci sono i responsabili di produzione ed export. I settori del chimico e cosmetico sono i più attivi da questo punto di vista, dopo aver ampliato la produzione, hanno infatti bisogno di manager da dedicare alle business unit (identifica un'unità organizzativa autonoma di un'impresa preposta alla gestione di un particolare business) e alla R&D (complesso di attività creative intraprese in modo sistematico sia per accrescere l'insieme delle conoscenze, sia per utilizzare tali conoscenze per nuove applicazioni). Infine, anche i settori che la grafica e la stampa sono alla ricerca di manager (key account e business unit) per guidare l'approdo dei nuovi prodotti nella Gdo o nel settore sanitario.

Il protrarsi della pandemia minaccia l'economia globale verso un'altra grande recessione, i cui effetti sono già in parte evidenti in numerosi aspetti delle società civili che la stanno affrontando. D'altra parte, però, come sottolinea *Grand View Research*, la pandemia ha dato un enorme impulso all'adozione di nuove metodologie e allo sviluppo di prodotti innovativi, con ricadute in ambito di prevenzione, diagnosi e trattamento della malattia. Allo stesso modo, la necessità di disporre di ingenti quantitativi di dispositivi di protezione individuale (DPI), respiratori o altri dispositivi medici ha stimolato questo mercato, destinato a crescere nei mesi successivi.

La cosa evidente su scala globale è che le catene di fornitura di medicinali, DPI e dispositivi sono elementi essenziali di qualsiasi sistema sanitario ben funzionante. Le supply chain internazionali hanno raggiunto un livello considerevole di indipendenza, basato sulla specializzazione produttiva di alcune aree, specialmente in Asia: importanti produttori di prodotti farmaceutici operano infatti in Cina, India e Corea del Sud. Per quanto riguarda i DPI, in Cina vi è la maggior concentrazione della produzione di mascherine, che rappresenta circa la metà della capacità produttiva globale: Indonesia, Malesia e Thailandia costituiscono invece i principali fornitori mondiali di guanti conformi agli standard dell'OMS. Nel momento in cui i maggiori produttori mondiali hanno dovuto interrompere le forniture ai paesi esteri, in modo da soddisfare la crescente domanda interna, le altre nazioni hanno dovuto affrontare un vero e proprio shock logistico-distributivo e una crisi di sistemi sanitari. In poche parole, i paesi più colpiti dalla pandemia hanno dovuto fare i conti con la scarsità di DPI disponibili e si sono trovati a dover stimolare la produzione nazionale per far fronte alle necessità sanitarie interne.

Il 3 marzo 2020 l'OMS ha invitato l'industria e i governi ad aumentare la produzione del 40% per soddisfare la crescente domanda globale. Il modello iniziale dell'Organizzazione Mondiale della Sanità stimava che ogni mese sarebbero stati necessari 89 milioni di maschere mediche per fronteggiare la pandemia, 76 milioni di guanti e 1,6 milioni di occhiali protettivi. Oggi però sappiamo che queste stime sono state ampiamente superate: solo in Italia sono stati distribuiti più di 120 milioni di mascherine nel mese di Aprile 2020 dalla Protezione Civile, secondo i dati pubblicati sulla piattaforma ADA. Tra gli altri prodotti anti-COVID-19 a maggior richiesta secondo l'OMS vi sono di dispositivi medici monouso e di diagnostica, prodotti per la disinfezione e sterilizzazione, dispositivi elettromedicali, veicoli e attrezzature ospedaliere. (Picetti, 2020)

Anche l'Italia, che ormai è molto noto, ha avuto un numero di casi attivi tra i più alti al mondo durante il primo picco della pandemia, e ha dovuto affrontare lo shock delle supply chain internazionali. Secondo la Banca d'Italia, le risorse e la capacità produttiva del Sistema Sanitario Nazionale non sono state progettate per far fronte

a un'epidemia su larga scala, in particolare, per la carenza di posti in terapia intensiva e di attrezzature e dispositivi medici. I tentativi del governo italiano di gestire la crisi hanno infatti visto fondi destinati a sostenere la capacità ospedaliera e la produzione delle attrezzature mediche necessarie da parte delle PMI.

La situazione dell'industria italiana all'alba della pandemia vedeva un settore molto eterogeneo, che genera un mercato del valore di 16,5 miliardi di euro, e che coinvolge sia piccole imprese che i grandi gruppi in diversi ambiti di attività, dal commercio alla ricerca e all'innovazione, alla produzione di apparecchiature e alle start-up. Un mondo altamente dinamico, che si traduce in un numero consistente di attività satellite e in un impatto significativo sull'intera economia italiana.

Secondo i dati di Confindustria, in Italia il settore comprende 3.957 aziende, tra imprese che si occupano della distribuzione dei prodotti e a quelle che offrono servizi di assistenza sanitaria privata, e ben 2.100 aziende manifatturiere che producono attrezzature e forniture mediche, biomediche, diagnostiche e odontoiatriche, gas industriali per uso medico, prodotti farmaceutici di base e medicinali. Con migliaia di aziende e prodotti in 8 settori principali (biomedicale, diagnostica in vitro, software e servizi ICT, strumenti di laboratorio), il settore vede importanti tassi di investimento in ricerca e sviluppo (1,2 miliardi di euro nel 2017) e centinaia di start-up innovative. Tutto ciò concorre a classificare l'Italia al dodicesimo posto nella classifica dei maggiori esportatori nel settore delle apparecchiature medicali, per un valore di oltre 5 miliardi di euro nel 2017. Come risulta dall'analisi dell'Asian Development Bank, oltre all'attenzione per i prodotti medicali ad alta tecnologia, l'Italia è il quarto fornitore europeo, dopo Belgio, Francia e Germania, per i dispositivi medicali a "bassa tecnologia", come DPI per uso medico (specialmente camici, tute e occhiali protettivi), importando e riesportando all'estero. Per quanto riguarda la produzione nazionale di DPI, all'alba della pandemia, l'Italia vedeva la propria industria concentrarsi sui DPI di tipo III, la categoria che comprende tutti i dispositivi di protezione individuale destinati a proteggere l'individuo da lesioni letali o gravi e permanenti. Si tratta di dispositivi applicati soprattutto ai campi industriale, ambientale ed edile, ma solo parzialmente al campo medico e sanitario. I principali distretti produttivi dei DPI in Italia, quelli di Bergamo-Lecco, Padova-Vicenza e Barletta, sono infatti specializzati in attrezzature per la protezione anti caduta e in calzature protettive, prodotto per il quale l'Italia è leader nel mercato europeo. Tuttavia, tra i prodotti fabbricati in Italia prima dell'inizio del processo di riconversione, non vi erano mascherine. Con una produzione europea di mascherine limitate e concentrata in pochi Stati membri, ovvero Repubblica Ceca, Francia, Germania e Polonia, la quasi totalità delle mascherine utilizzate in Italia sono state importate dalla Cina.

Data la situazione dell'industria medicale e sanitaria italiana, con l'eccezione di un piccolo distretto di aziende già operanti nei settori legati a COVID-19 (che hanno stimato un aumento del 41,4% del fatturato a fine 2020), le imprese italiane hanno dovuto reagire rapidamente alla crisi e alla domanda crescente di prodotti anti-covid. Le aziende italiane di diversi settori, soprattutto del tessile e della moda, hanno deciso di riconvertire parte o tutta la loro produzione per soddisfare la crescente domanda di DPI e di attrezzature medicali. Per le PMI, come abbiamo detto in precedenza, l'introduzione di nuovi prodotti ha significato una vera e propria rivoluzione nel business, in grado di garantire la continuità della produzione, che altrimenti si sarebbe fermata a causa delle misure di blocco.

Sono state più di 900 le aziende italiane che hanno presentato domanda di sostegno finanziario a Invitalia, nell'ambito del decreto Cura Italia, per la riconversione della produzione o per il potenziamento della capacità produttiva preesistente. Il sostegno finanziario dello Stato ha sicuramente contribuito all'aumento della capacità produttiva italiana, consentendo una produzione giornaliera di mascherine (chirurgiche, FFP2, FFP3) di 7,8 milioni di unità, ben al di sopra della distribuzione media giornaliera registrata dalla Protezione Civile. Nonostante le difficoltà intrinseche di un sistema industriale poco focalizzato sul tema, e la sfida della frammentazione del tessuto imprenditoriale italiano, basato su micro e piccole imprese e sui beni di alta qualità, la risposta del sistema Italia si è dimostrato nel complesso reattiva e resiliente di fronte alla necessità di rispondere rapidamente all'impennata della domanda, mettendo in campo competenze organizzative, finanziarie e logistiche. (Redazione PMI.it, 2020)

Come previsto dal commissario speciale per la gestione dell'emergenza Coronavirus Domenico Arcuri, già a partire da giugno 2020, la filiera produttiva italiana si è dimostrata autosufficiente in termini di dispositivi di protezione individuale. Tutto ciò è stato reso possibile grazie alla resilienza e alla prontezza delle aziende italiane che hanno saputo riconvertirsi. Tra queste prenderemo in esame il caso dell'azienda Confezioni Lavis s.r.l., che già ai primi albori della pandemia si è adoperata per la produzione delle prime mascherine in TNT.

3.2 L'adattamento al mercato e la nascita della "Leone Group s.r.l."

L'adattamento al mercato delle PMI ha portato tantissime attività a navigare in mercati da loro prima sconosciuti come quello sanitario. Un esempio importante di adattamento al mercato, come abbiamo detto in precedenza, è quello dell'azienda Confezioni Lavis s.r.l., specializzata da più di 60 anni nella produzione di camicie e pantaloni uomo e donna, che ha visto la sua tradizionale produzione arrestarsi a causa del lockdown nazionale. È in questo scenario che è entrata in gioco la capacità del sapersi reinventare. Sin dall'inizio della pandemia, cioè a partire dal 9 marzo

2020, la Lavis si era mossa per cercare acquirenti a cui produrre le prime mascherine in TNT, che erano, allo stesso tempo, l'unica tipologia di copri bocca che poteva esser prodotta sul territorio nazionale. In generale, infatti, le mascherine chirurgiche monouso, almeno nella prima fase della pandemia, erano disponibili solo da importazione. A giocare a tal proposito un ruolo fondamentale nell'accelerazione nella produzione di mascherine in TNT, è stato il blocco delle importazioni che ha spinto per forza di cose la fabbricazione interna del prodotto. Questi dispositivi di protezione venivano realizzati con tessuto non tessuto (TNT) e anti-goccia, un trattamento apposito che impediva la fuoriuscita di particelle di virus. La caratteristica principale era che esse risultavano riutilizzabili fino a 10 volte, se lavate in acqua fredda e stirate con vapore per la riattivazione dell'anti-goccia. Tutta la produzione e il tessuto erano certificati secondo la normativa europea CE e prodotti in Italia.

L'azienda, in un primo momento, ha cercato di approvvigionarsi di nuovi lavori, contattando aziende del nord già attive nella produzione di dispositivi di protezione individuali. Grazie a questa sua spinta manageriale, l'azienda è stata presa in considerazione da un gruppo importante del Piemonte che, dopo averne verificato la serietà e il ranking aziendale, ha deciso di commissionargli una grande fetta di produzione di DPI. È in questa occasione che la Lavis ha intrapreso una nuova filiera produttiva, fabbricando più di 1,5 milioni di mascherine nei primi 2 mesi della pandemia, parte delle quali sono state cedute a titolo gratuito dal gruppo piemontese all'Unità di Crisi della regione Piemonte (Protezione Civile). È da qui che la Lavis ha visto aumentare il suo lavoro nel campo dei dispositivi sanitari, l'azienda è diventata infatti di spicco sul territorio nazionale ed è riuscita in poco tempo a incrementare il proprio fatturato e la propria produzione. Molte altre aziende, già da tempo leader nella vendita di DPI si sono appoggiate alla filiera abruzzese commissionandogli diversi lotti di lavorazione. Dati alla mano, considerando gli anni precedenti e tenendo in considerazione anche il periodo di forte crisi, grazie alla svolta e la riconversione aziendale l'azienda Confezioni Lavis ha visto il suo fatturato crescere del 50% nel 2020, producendo complessivamente più di 10 milioni di mascherine e 2,5 milioni di camici e tute monouso.

Tuttavia, il forte aumento della domanda di dispositivi di protezione monouso e la progressiva ripresa del settore tessile dell'abbigliamento, hanno spinto l'impresa ad aprire un nuovo gruppo produttivo, specializzato esclusivamente in DPI. In questo scenario, nel gennaio 2021, nasce la Leone Group S.R.L., una società costituita recentemente con lo scopo di produrre, confezionare e commercializzare camici categoria DPI Cat.3 e tute per operatori sanitari, al fine di fronteggiare l'ingente e crescente necessità del mercato dei dispositivi medicali, dovuta all'emergenza pandemica da Covid-19. La società è parte di un raggruppamento temporaneo di imprese, di cui è capofila la Multinazionale Radici Group. L'RTI nasce

appositamente per concorrere alla gara d'appalto, che gli ha assicurato un contratto di fornitura con la Giorgino Company SRL, azionista di maggioranza.

La Leone Group S.R.L. ha per oggetto l'acquisto, la produzione e la commercializzazione, all'ingrosso ed al minuto, di prodotti tessili e di abbigliamento in genere, di dispositivi di protezione individuale e per personale sanitario e parasanitario; di mascherine chirurgiche e filtranti facciali e di ogni altro prodotto sanitario di protezione quali camici, guanti ed occhiali; di prodotti per l'ambiente e la sicurezza; di forniture specifiche per il settore sanitario. L'intero lavoro che l'impresa svolge si articola in un processo produttivo costituito da 4 fasi principali:

1. Arrivo del tessuto;
2. Consegna e smistamento del tessuto fra i vari fasonisti per la realizzazione dei prodotti;
3. Rientro del prodotto finito, tagliato e confezionato;
4. Consegna del prodotto finito al cliente finale.

La Leone Group è specializzata soprattutto in tute antistatiche monouso, camici monouso e copricapo. L'azienda, per fronteggiare la domanda di DPI con termosaldatura, si è adoperata a comprare più di 80 macchinari per comporre tute e camici termosaldati, con giunzione a caldo. La termosaldatura tessile viene fatta mediante un nastro speciale di polimero termoindurente che rende la zona trasversale di giunzione piatta e la irrigidisce. Il processo avviene dopo la cucitura del tessuto, il quale passato sotto l'apposita macchina, viene incollato con un materiale plastico di colore azzurro (il tape). Il tape garantisce una maggior sicurezza impedendo la trasmissione del virus attraverso eventuali fori o difetti presenti sulle cuciture. Questi DPI termosaldati, con una maggiore protezione, venivano e vengono tutt'ora usati dagli infermieri che presidiano le terapie intensive, dove il rischio di contrarre la malattia è molto più alto.

La filiera produttiva della Leone Group s.r.l. si trova in tutto il territorio vibratiano per poi espandersi anche in Toscana, soprattutto nel distretto tessile di Prato e di Empoli. Un'altra consistente parte della produzione si trova nella parte sud delle Marche. L'obiettivo aziendale della Leone Group s.r.l. è stato fondamentalemente circoscritto a fornire la produzione richiesta nei termini indicati dall'appalto, rispettando i requisiti e le specifiche della domanda. Concretamente, per la Leone Group, il mandato si è tradotto nella capacità di evadere 10.000.000 di capi nell'arco di 6 mesi.

Come abbiamo visto, l'azienda è nata proprio nel periodo più difficile per l'economia italiana, riuscendo a sfruttare l'occasione del mercato dei dispositivi di protezione monouso, trasformando la sfida più grande in un vero e proprio cambiamento. Come affermò Albert Einstein *“È nel cuore delle difficoltà che riposano le opportunità”*, frase che calza a pennello con la situazione vissuta dalle PMI in Italia nel periodo della pandemia. Sono state infatti le più intraprendenti a sfruttare questo periodo di forte crisi, trasformandolo in una grandissima opportunità per risanare la propria azienda e, nel migliore dei casi, per creare nuovi business da zero. Come abbiamo visto in precedenza, più del 60% delle imprese italiane hanno riconvertito in parte o tutta la produzione per fronteggiare l'emergenza, mantenendo stabili i loro fatturati senza dover licenziare i propri dipendenti e senza chiedere sussidi allo Stato.

La Leone Group è un caso lampante di riadattamento al mercato, vantaggio comune delle PMI, che fruttando le ridotte dimensioni rispondono subito ai cambiamenti del mercato. La filiera snella e la velocità decisionale permettono alle Piccole e Medie Imprese di adattarsi facilmente al mercato in cui operano, a differenza delle grandi multinazionali che hanno tempi molto più lunghi poiché dotati di una rete decisionale molto articolata.

CONCLUSIONI

In un contesto senza precedenti, come quello scaturito dall'avvento della crisi pandemica da Sars-CoV-2, l'esigenza di ridefinire i propri confini aziendali è diventato un problema centrale per le imprese italiane. Infatti, le chiusure forzate e le numerose limitazioni hanno incentivato alcuni settori e allo stesso tempo ne hanno messi in ginocchio di altri.

In questo scenario di generale incertezza per il mondo intero e in particolare per il nostro paese, emerge chiaramente un dato: sono le PMI il segmento industriale più colpito, dove circa un'azienda su tre si trova in situazioni di illiquidità o di liquidità precaria. La situazione diventa particolarmente allarmante in Italia poiché il suo tessuto imprenditoriale è fortemente frammentato, vale a dire costituito da un gran

numero di piccoli operatori, in prevalenza microimprese. Queste aziende si sono trovate dunque di fronte ad una scelta fondamentale: affrontare la ripresa rimanendo fedeli ai propri business consolidati o sfruttare la crisi per evolvere, abbracciando il cambiamento.

A tal proposito, la riflessione condotta in questo elaborato, relativa all'analisi della crisi delle Piccole e Medie Imprese e la loro reazione, ci ha permesso di riscontrare proprio questo duplice aspetto. Da un lato, ci sono state quelle realtà che non hanno saputo reagire alla crisi. Ci riferiamo a quelle aziende che, non riuscendo a fronteggiare le spese fisse, si sono trovate costrette a chiudere le proprie attività. A pagare il prezzo più alto, sono state sicuramente le aziende legate al settore del turismo, con particolare riferimento ad alberghi, villaggi turistici e bed and breakfast. Questi hanno dovuto far fronte alla chiusura dei confini nazionali e regionali che hanno impedito qualsiasi spostamento, di conseguenza sono rimasti impotenti e non hanno potuto incentivare in alcun modo le proprie realtà imprenditoriali. Dall'altro, ci sono quelle aziende che hanno invece colto l'occasione della crisi per rafforzarsi e per intraprendere nuove iniziative di business. Per molte attività è diventata di centrale importanza l'evoluzione al digitale, incentivata a causa del distanziamento sociale, con particolare attenzione alla *customer satisfaction*. Sono stati, infatti, aumentate le attività digitali a supporto del cliente, al fine di garantirgli nel continuo un'ottima opportunità di acquisto e di soddisfare le nuove abitudini. Altre ancora, hanno completamente reindirizzato la propria produzione addentrando in nuove nicchie di mercato.

Al centro di questo elaborato viene analizzato proprio il comportamento di quelle PMI che sono riuscite a sfruttare il periodo di forte crisi, trasformandolo in una vera e propria opportunità. Sono più del 60% le micro, piccole e medie imprese che hanno riconvertito in parte o del tutto la loro filiera, nella produzione di Dispositivi di Protezione Monouso (DPI). Le aziende che hanno sfruttato maggiormente questa opportunità, sono le imprese che già operavano nel settore tessile, poiché avevano a disposizione i macchinari necessari per la produzione di mascherine, camici, tute e copricapo. Altre aziende invece, attive nel campo chimico, si sono adoperate per fronteggiare la richiesta di gel igienizzanti, avviando da subito la produzione di quest'ultimi. L'analisi svolta ci ha permesso di riscontrare una grande abilità di riconversione da parte delle aziende italiane e una particolare resilienza. Come abbiamo visto, più della metà delle imprese è riuscita a mantenere i propri fatturati stabili, in alcuni casi anche a raddoppiarli. Ne è un esempio l'azienda Lavis Confezioni che, avviando già a partire da marzo 2020 la produzione di DPI, ha visto il suo fatturato crescere di più del 50%. Tanto che nei primi mesi del 2021, ha deciso di avviare una nuova filiera produttiva attraverso la creazione della Leone Group s.r.l., azienda specializzata unicamente nella produzione e vendita di camici, tute e copricapi.

L'esperienza ci ha quindi dimostrato che è proprio la forte frammentazione il punto di forza del sistema economico italiano. La riconversione è stata infatti possibile all'interno delle PMI grazie alla loro struttura decisionale snella e alla loro capacità di adattamento al mercato in cui si trovano. Di fondamentale importanza è stata sicuramente la resilienza e la prontezza dimostrata dai piccoli imprenditori italiani, che, per sostenere le loro attività si sono addentrati in campi produttivi da loro sconosciuti.

Tuttavia, rimane controverso il tema riguardante il futuro delle aziende riconvertite e di quelle neonate. Alcune sono già riuscite a trovare il loro posto nel mercato, accaparrandosi la produzione di DPI presso aziende private che hanno assicurato loro contratti nel continuo. Ci sarà, però, da chiedersi se tutte queste realtà potranno continuare a coesistere in un panorama commerciale indipendentemente dalla crisi sanitaria e se quindi i loro prodotti potranno trovare utilizzi diversi.

BIBLIOGRAFIA

[1] AGI, *"Ocse: Pmi spina dorsale economia italiana, sono 99,9% delle imprese"*, AGI, 9 Settembre 2014, https://www.agi.it/economia/ocse_pmi_spina_dorsale_economia_italiana_sono_99_9_delle_impresе-95286/news/2014-09-09/

[2] Angelini S., Parretta C., Milovic M., Bottasso A., Conti M., *"Evolution and impact of the Covid-19 pandemic emergency on Italian non-financial corporates"*, Cerved Rating Agency, Maggio 2020

- [3] Angelino A., Balda F., Emiliani D., Romano G., Sampoli L., Schivardi F., *“Rapporto Cerved PMI 2020”*, Cerved, 12 Ottobre 2020
- [4] Angelino A., Balda F., Emiliani D., *“PMI italiane alla prova del Covid-19”*, Lavoce.info, 4 Gennaio 2021, <https://www.lavoce.info/archives/71529/pmi-italiane-alla-prova-dal-covid-19/>
- [6] Anonimo, *“Guida alle PMI, Piccole e Medie Imprese”*, Osservatori.net digital innovation, 2020, <https://blog.osservatori.net/pmi-significato-numeri-innovazione>
- [8] Carnevali F., *“Rapporto Cerved sull’andamento delle PMI nel 2020”*, Costanzo Associati, 12 Novembre 2020, <https://www.costanzoassociati.it/articoli-finanza-economia-diritto/rapporto-cerved-sullandamento-delle-pmi-nel-2020/>
- [9] Cedec, *“I vantaggi delle piccole e medie imprese”*, Cedec insieme verso l’eccellenza, 29 Gennaio 2019, <https://www.cedec-pmi.it/it/blog/i-vantaggi-delle-piccole-e-medie-imprese>
- [10] Cerved, *“Il rapporto Cerved Pmi 2019”*, Cerved Know la Knowledge di Cerved su imprese e data innovation, Novembre 2019, <https://know.cerved.com/news/analizzate-160-mila-pmi-italiane/>
- [11] Cerved know, *“Gli effetti della pandemia sulle PMI, focus sui sistemi regionali”*, Cerved Know la knowledge di Cerved su imprese e data innovation, Maggio 2021, <https://know.cerved.com/imprese-mercati/gli-effetti-della-pandemia-sulle-pmi-focus-sui-sistemi-regionali/>
- [12] Dell’Olio L., *“La crisi spazza via un quinto delle Pmi”*, La Repubblica, 3 Novembre 2014, https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/italia/mercati/2014/11/03/news/la_crisi_spazza_via_un_quinto_delle_pmi-99649413/
- [13] Giannolli V., *“Profondo rosso per negozi, bar B&B: 90 mila le imprese fallite”*, La Repubblica, 11 Settembre 2020
- [14] Lanzillo E., Campalani M., Puddu E. Donà I., *“Il cambio di paradigma”*, Deloitte.com. 2020
- [15] Lucamarco M., *“Vantaggi e svantaggi delle grandi e delle piccole imprese”*, E-investimenti, 26 Settembre 2013, <https://www.e-investimenti.com/la-scienza-economica/vantaggi-e-svantaggi-delle-grandi-e-delle-piccole-imprese/>
- [16]] Pagano S., Jabbari A., Acerbi G., Rubini F., *“La riconversione delle aziende italiane in prima fila contro la pandemia: la nostra analisi”*, Roncucci&Partners srl,

2020, <https://www.roncucciandpartners.com/2020/11/26/la-riconversione-delle-aziende-italiane-in-prima-fila-contro-la-pandemia-la-nostra-ricerca/>

[17] Pincetti M., Lanzillo E., Falcone G., Grillo F., “ *I bisogni delle PMI per la ripresa post-Covid*”, Deloitte.com, 2020.

[18] *Randstad redazione*, “Emergenza coronavirus, la riconversione è diventata un’opportunità per le imprese”, *Randstad*, 22 Maggio 2020, <https://www.randstad.it/knowledge360/news-aziende/emergenza-coronavirus-la-riconversione-e-diventata-unopportunita-per-le-imprese/>

[19] Redazione Economia, “*Pmi, quanto conta in Italia il 92% delle aziende attive sul territorio?*”, Il Sole 24 Ore, 10 Luglio 2019

[20] Redazione PMI.it, “*Mascherine Coronavirus: le aziende italiane che hanno cambiato business*”, pmi.it, 9 Aprile 2020, <https://www.pmi.it/economia/mercati/330070/mascherine-coronavirus-le-aziende-italiane-che-hanno-cambiato-business.html>

[21] Salesforce , “*Le PMI fanno fronte alla pandemia di Covid-19 con soluzioni specifiche*”, Salesforce Italia, 16 dicembre 2020, <https://www.salesforce.com/it/blog/2020/12/pmi-covid-19-nuove-sfide-da-affrontare.html>

[22] Schettino C., “*Gli effetti del Covid-19 sulle Pmi*”, *Atalex*, 28 Maggio 2020, <https://www.altalex.com/documents/news/2020/05/28/gli-effetti-del-covid-19-sulle-pmi>

[23] Woerden E., Gavrillov D., Bergel M., Crawford J., Gerber M., “*Coronavirus (Covid-19) Vaccinations*”, Our World in Data, 18 Settembre 2021, <https://ourworldindata.org/covid-vaccinations?country=ITA>

[24] Moody’s, “*Moody’s smonta il mito delle PMI italiane*”, IBTimes Italia Economia, 29 Aprile 2016, <http://it.ibtimes.com/moodys-smonta-il-mito-della-pmi-italiane-sono-le-piu-deboli-deuropa-pesano-burocrazia-e-il-blocco#>

[25] D. Federici, F. Ferrante, “*Imprenditori poveri di capitale umano: un altro deficit italiano*”, rivista etica economia, 2 Marzo 2015

RINGRAZIAMENTI

In primis volevo ringraziare la professoressa Federica Brunetta per avermi permesso di portare a termine questo percorso di laurea, supportandomi e guidandomi nella scrittura di questo elaborato.

Ci tengo molto a ringraziare di cuore i miei nonni Gabriele e Liliana, per aver sempre creduto in me, dandomi conforto nei momenti difficili, spronandomi a dare sempre del mio meglio, e i miei nonni Anna e Dante che in cielo staranno festeggiando insieme a me per questo traguardo. Li ringrazio per l'amore che mi hanno sempre saputo donare.

Un ringraziamento speciale, poi, va a mia zia Stefania per essermi stata sempre a fianco quando le ho chiesto aiuto, dandomi sempre consigli intelligenti, utili per aiutarmi a pensare nel modo giusto e a prendere infine le decisioni.

Poi vorrei ringraziare la mia famiglia, per aver permesso tutto questo. A mio padre e mia madre che mi hanno insegnato ad essere forte nel rialzarmi dopo ogni caduta, ad avere il coraggio di andare avanti e di vincere ogni sfida prefissata. A mio fratello Giacomo che non mi ha mai fatto sentire distante nel mio percorso universitario.

Ringrazio, poi, i miei amici, i miei compagni di università e tutti coloro che hanno intrecciato la loro vita con la mia lasciando ognuno qualcosa di buono. Grazie per esserci sempre stati, ognuno a modo suo.

Infine, ma non per importanza, voglio ringraziare la mia ragazza, Alice che mi ha sempre sostenuto dopo ogni mia caduta, che mi ha fatto sentire a casa anche se ero molto distante, che ha sempre creduto in me. Senza di lei forse tutto questo non sarebbe stato possibile.