

LUISS



Cattedra

RELATORE

CORRELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico

Indice

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1: COS' È LA CRISI D'AZIENDA.....	2
1.1 DOVE NASCE IL CONCETTO DI CRISI	2
1.2 IL FUNZIONAMENTO DI UNA CRISI	3
1.3 L'EVOLUZIONE DELLE CRISI NEL TEMPO E COME VENGONO AFFRONTATE AL GIORNO D'OGGI	9
CAPITOLO 2: COME LE GRANDI AZIENDE GESTISCONO UNA CRISI, IN CHE MODO IL SETTORE DELL'AUTO MOTIVE HA AFFRONTATO LA PANDEMIA DI COVID 19.....	16
2.1 LA STORIA DELL'AUTOMOTIVE IN ITALIA E NEL MONDO	16
2.2 COME LE MAGGIORI SOCIETA' DEL SETTORE AUTO MOTIVE HANNO AFFRONTATO LA PANDEMIA DI COVID 19	24
CAPITOLO 3: L'ARTE DELLA GUERRA DI SUN TZU PUO' ESSERE APPLICATO ALLA GESTIONE DELLE CRISI MODERNE?.....	32
3.1 I PIANI STRATEGICI	33
3.2 ATTACCO (ALLA CRISI) PER MEZZO DI STRATAGEMMI	35
3.3 DISPOSIZIONI TATTICHE	37
3.4 PUNTI DI DEBOLEZZA E PUNTI DI FORZA	38
3.5 MANOVRARE	40
3.6 VARIAZIONI TATTICHE	41
CONCLUSIONI	43
BIBLIOGRAFIA	45
SITOGRAFIA	45

Introduzione:

L'argomento che si andrà a trattare in questa tesi riguarda la gestione di una crisi d'azienda, andando quindi ad approfondire tutte le strategie e le tematiche di questa materia, eseguendo un parallelismo con il libro *L'arte della guerra* di Sun Tzu nel quale si parla di strategie e tecniche militari.

Nel primo capitolo, verrà eseguita un'analisi di tutte le nozioni teoriche, spiegate con l'ausilio di esempi sulla gestione di crisi societarie, partendo dall'etimologia della parola crisi, passando per il suo funzionamento, fino all'evoluzione delle tipologie di crisi nel tempo e le strategie che vengono utilizzate al giorno d'oggi da parte delle aziende per affrontarle.

Nel secondo capitolo si andrà a porre in esame come il mondo dell'auto motive abbia affrontato la recente crisi scaturita dal corona virus, eseguendo un benchmark nel quale verranno osservati i differenti tipi di approcci che sono stati utilizzati dalle più importanti società del settore dell'auto motive. Non prima di aver eseguito un excursus sulla storia dell'auto motive in Italia ed in Europa.

In conclusione, il terzo capitolo verterà, sul parallelismo riguardante l'arte della guerra nel quale, verranno messe a confronto le strategie militari del manuale scritto da Sun Tzu ed i modi in cui le multinazionali dei nostri giorni affrontano una crisi, andando perciò a comprendere se le nozioni impartite nell'*Arte della guerra*, possano essere efficaci anche per confrontarsi con le crisi societarie moderne.

Capitolo 1: Cos'è la crisi d'azienda?

1.1 Da dove nasce il concetto di crisi

Il concetto di crisi non ha un vero e proprio significato unico, ci sono invece più definizioni di che cosa sia la crisi nella storia, la principale deriva dalla parola latina "crisi"¹ la quale a sua volta anche per i latini aveva diversi significati. Uno di questi è il seguente: "uno stato di forte perturbazione nella vita di un individuo o in un gruppo di individui, con effetti più o meno gravi." Ciò significa che la crisi in se indica un evento, inatteso e quindi una cosa che risulta sconosciuta a colui che la subisce, l'uomo è sempre stato spaventato ma anche affascinato da ciò che non conosce nella sua storia la presenza di elementi non ancora conosciuti ha portato l'uomo e l'umanità a compiere grandi scoperte, oppure ad avere grandi idee che poi si sono tramutate in invenzioni utili all'uomo stesso e al progresso di tutta l'umanità.

Con ciò si può tranquillamente affermare che la crisi sia un elemento cardine della natura umana e che lo sia stato per tutta la nostra storia, poiché il suo arrivo molto spesso porta un momento di incertezza e molte volte di paura nella mente umana, ma in seguito all'avvento di una crisi, si arriva alla soluzione che porta al superamento del periodo critico, data dalla conoscenza e dallo studio della crisi stessa, così da poter comprendere come comportarsi e come superarla, nel momento in cui la medesima sopraggiungerà di nuovo. L'uomo nel tempo ha imparato a convivere con la crisi ed a sapersi adattare, quest'ultima è la caratteristica di tutto il regno animale e quindi anche della specie umana, un'altra definizione che nel tempo è stata data ai concetti di crisi, proviene dal filosofo Miguel Benasayag e dello psicoanalista Gerard Schmidt che definirono (nel libro *L'epoca delle passioni tristi*) la crisi come: "la Crisi non è più l'eccezione alla regola ma essa stessa regola la nostra società."² Questa affermazione va a rafforzare il discorso esposto in precedenza, l'uomo ha ormai compreso che le crisi fanno parte della vita dell'uomo dall'inizio della sua storia e nella nostra società sono diventate appunto le crisi a scandire il ritmo delle vite di tutti noi al giorno d'oggi, in quanto tutto ciò che durante la nostra vita ci si para davanti rappresenta una crisi, di maggiore o di minore importanza, questo è casuale e dipende da più fattori che non possono essere tutti analizzati e controllati, ma sta a noi imparare a conoscere il problema (quindi la crisi) che dobbiamo affrontare. Capirlo e comprendere come superarlo, ma soprattutto come prima cosa capire come noi stessi reagiamo al problema e le azioni che compiamo per superarlo.

¹ "crisi" dal latino (scelta decisione) tratto da: enciclopedia Treccani

² Miguel Bensayag e Gerard Schmidt il primo è un filosofo, il secondo uno psicoanalista che insieme scrissero il testo *L'opera delle passioni tristi* nel quale è racchiusa la frase sopra citata, "la crisi non è più l'eccezione alla regola ma essa stessa regola la nostra società."

Questo discorso viene perfettamente racchiuso in una citazione di Sun Tzu generale e filosofo cinese vissuto tra il V e il VI secolo a.C. :” Conosci te stesso e il nemico non potrà mai batterti, conosci te stesso e il nemico e sarai invincibile .”³ questa affermazione spiega al meglio come la conoscenza di noi stessi sia, la base per affrontare qualsiasi ostacolo, ogni tipologia di crisi tramite la consapevolezza di se stessi e il controllo sul come si reagisce alle avversità, o si trovano soluzioni per superare le crisi che sembrano le più insormontabili. Il metodo migliore però consiste nel avere sia la consapevolezza di chi siamo, (conosci te stesso) ma anche nell’aver la conoscenza del problema che ci troviamo ad affrontare (conosci il tuo nemico) che porterà all’aumento della nostra cultura e della nostra esperienza, questo ci renderà in grado di affrontare e superare tutte le crisi (conosci te stesso e il tuo nemico e sarai invincibile).

Questo fa capire come il pensiero di Sun Tzu vissuto centinaia di anni fa fosse rivolto al futuro e di come la sua opera più celebre, (ossia L’arte della guerra che si tratta oltretutto di uno dei trattati sulle strategie militari più importanti della storia dell’uomo, nonché uno dei primissimi della storia) sia, una raccolta di affermazioni di strategia militare, ma anche di insegnamenti di vita, un manuale su come affrontare i problemi della vita, in quanto i suoi scritti e le sue parole possono essere tranquillamente trasposti e implementati nella gestione delle nostre vite, ma anche di una società o una multinazionale che stia o meno attraversando un periodo di crisi.

Il concetto di crisi può essere visto anche a livello sociale, in quanto i problemi che possono avere le società con fattori esterni, possono avvenire anche per fattori interni alle società, questi eventi portano ad un disequilibrio nelle società e nelle relazioni fra le persone che vi lavorano all’interno, che possono portare anche a conclusioni ed a danni irreparabili, come lo scioglimento o la chiusura della società stessa. Per questo motivo il sistema sociale all’interno della società, deve essere in grado di saper superare la crisi (sta però all’azienda fornire il massimo supporto possibile affinché il gruppo possa riuscire a superare il problema e poterne risultare rafforzato,) perché come scritto in precedenza, il saper conoscere se stessi, la tipologia di crisi con la quali ci si sta confrontando e il riuscire a superarla, vanno a migliorare ed a rendere una società migliore secondo tutti i punti di vista e molto spesso ancora più forte di quanto non fosse prima della crisi e la stessa cosa varrà anche per il sistema sociale all’interno dell’impresa. Questo discorso racchiude al meglio un altro significato di crisi, in quanto la traduzione della parola crisi dal cinese ossia “weiji”⁴ è stata negli anni erroneamente riportata, perché i caratteri dell’alfabeto cinese che compongono la parola sopracitata esprimono un’unione di significati fra il termine “pericolo” e il termine “opportunità”. Il problema nella traduzione riguarda la parola opportunità, che dovrebbe essere invece modificata con “punto cruciale“ andando a cambiare il significato dell’intera traduzione ponendo il senso di crisi, come un pericolo dal quale ci si deve guardare, ma anche da qualcosa che può venire sfruttato in quanto come detto prima rappresenta anche un punto di svolta e sotto questo punto di vista prende un’accezione positiva poichè un punto cruciale ad esempio di un romanzo o di una storia che viene chiamato nel gergo “spannung”⁵ che nei testi rappresenta il punto di massima tensione, il momento di maggiore suspense di tutto il racconto, dal quale la storia narrata può andare a cambiare sia in maniera positiva, che in maniera negativa. Questo rappresenta la crisi, una situazione di pericolo o di difficoltà che in un momento della vita di tutti noi tramite una decisione giusta o sbagliata che sia in entrambi i casi ha portato a delle ripercussioni sul nostro futuro.

1.2 Il funzionamento di una crisi

Volendo spiegare il funzionamento di una crisi bisogna per forza andare ad elencare quali sono gli elementi che la compongono, questi ultimi possono variare a seconda di quale tipologia di crisi ci troviamo a dover affrontare in quanto, una crisi che colpisce un determinato settore piuttosto che un altro può avere ripercussioni su settori anche molto distanti da quello colpito, ma la cosa certa sarà che gli elementi più generali che la compongono saranno differenti fra crisi che colpiscono diverse tipologie di settori.

Le diverse tipologie di crisi hanno però degli elementi ben visibili e riconoscibili che sono i seguenti:

La minaccia: si tratta dell’evento scatenate, il quale è inaspettato e privo di preavviso che va a danneggiare le varie società che vengono colpite dalla crisi, poiché non preparate all’arrivo della minaccia che li rende totalmente scoperti sotto determinati punti di vista, ponendo la società che ne è colpita in un situazione molto

³ :”Conosci te stesso e il nemico non potrà mai batterti, conosci te stesso e il nemico e sarai invincibile.” Frase tratta dall’ Arte della guerra manuale di strategia militare scritto da Sun Tzu stratega e filosofo cinese vissuto a cavallo fra il VI ed il V secolo a.C.

⁴ “Weiji” termine cinese tratto dal libro Comunicazione integrata e reputation management a cura di Gianluca Comin.

⁵ Spannung : termine tratto dal tedesco che significa tensione tratto da Il nuovo dizionario di tedesco di Susanne Kolb editore: Zanichelli 4° edizione 2019

difficile perché dovranno essere prese decisioni anche drastiche, per il sostentamento e la salvezza della società, quali potrebbero essere ad esempio tagli al budget o al personale. Perciò sta alla società essere il quanto più possibile preparata ad affrontare ogni tipo di minaccia possibile che possa venire dal loro settore e quindi danneggiarli in maniera diretta o anche al di fuori e quindi andando a colpirli anche in maniera indiretta. La minaccia potrebbe però provenire invece che dall'esterno della società, dall'interno, questo porterebbe ad uno squilibrio delle attività interne alla società, un esempio in questo caso potrebbe essere il licenziamento di uno o più manager o supervisori che creerebbero un vuoto amministrativo, oppure anche uno sciopero di massa dei dipendenti per una qualsiasi motivazione, che porterebbe se non risolta in breve tempo a grossi problemi sulla produzione, o sulle varie attività svolte dalla società che sta subendo lo sciopero, causati dalla mancanza del personale.

Sta quindi alla società fare tutto il possibile per prevenire le minacce che potrebbero andare ad ostacolare l'operato, come si potrebbero prevenire queste minacce?

Queste minacce possono essere prevenute tramite l'esperienza che può essere dell'azienda stessa, se abbastanza longeva da aver avuto a che fare con diverse tipologie di minacce negli anni, oppure se si trattasse di una società più recente andare ad osservare le altre aziende presenti nello stesso settore o in un settore simile, che hanno dovuto affrontare delle crisi societarie negli anni precedenti, andando ad adottare le modalità di risoluzione dei problemi, o di prevenzione della minaccia, intraprese da queste altre aziende, così facendo si andrebbe a sfruttare l'esperienza o della propria azienda, o delle altre per evitare di incorrere in minacce che possono essere arginate con facilità, andando semplicemente ad allargare la propria visuale e la propria preparazione nel settore di competenza, in quanto si può essere anche l'azienda leader in un determinato settore da svariati anni, ma una minaccia può sopraggiungere in società di tutte le dimensioni e longevità, sta perciò all'amministratore delegato fare tutto il possibile per evitare danni alla propria società di appartenenza.

La sorpresa e la visibilità: la sorpresa e la visibilità potrebbero essere due elementi fondamentali separati, ma sono uniti sotto un unico elemento in quanto sono l'uno la conseguenza dell'altro, la sorpresa consiste nel non avere idea che una determinata cosa stia per accadere, in questo caso la crisi, che si è inizialmente mostrata sotto forma di minaccia, la quale lascerà per forza di cose la società in difficoltà e questa difficoltà verrà misurata proprio in base alla risonanza che da un lato avrà la minaccia stessa, mentre dall'altro anche dalla visibilità che la società ha a livello nazionale continentale oppure addirittura mondiale, potrebbe essere ad esempio una crisi che ha essa stessa una forte risonanza mediatica come ad esempio fu con la pandemia di Covid 19, oppure potrebbe essere la società stessa a fare notizia come ad esempio ai giorni nostri sarebbe una grande crisi di Apple.

Un altro fattore importante della visibilità è quello della gestione, perciò di come vengono raccontate le notizie e come i media vanno a divulgare le informazioni sul conto della nostra società, poiché questo potrebbe arrecare danno alla società qualora le notizie divulgate fossero false (notizie non vere solo per attirare un maggior numero di lettori) parzialmente false (notizie non del tutto vere che uniscono un fondo di verità con altre vicende non successe, sempre per attirare l'attenzione da parte del pubblico) oppure notizie vere ma scritte in modo errato con (la descrizione dei fatti che viene riportata in modo non veritiero) queste tipologie di divulgazione delle notizie vanno ad intaccare quella che è la reputazione della società e quindi la sua visibilità, in quanto una cattiva reputazione scaturita da notizie circolate nella maniera sbagliata porta ad una visibilità sempre minore, in quanto fette ampie di pubblico in seguito a scandali o controversie potrebbero decidere di smettere di acquistare un determinato bene o decidere di non usufruire di un determinato servizio, come ad esempio successe qualche anno fa con il caso Nike il quale nel 2005 confessò di sfruttare i lavoratori. Dopo svariati anni di accuse alla fine uscì, con un comunicato stampa dichiarando, come nei suoi impianti molti dei quali erano ubicati in Cina, Thailandia ed in Cambogia, dove si registrarono le problematiche maggiori per l'azienda e nel sud America , le persone che vi lavoravano all'interno venivano sottopagate e sfruttate (con anche dello sfruttamento minorile) con orari di lavoro massacranti per ricevere come detto in precedenza paghe irrisorie, questo portò una crisi a livello etico, che fece diventare molte persone restie nel comparare prodotti Nike a seguito dello scandalo e l'azienda perse molto appeal nei mercati nonché milioni di dollari che andarono in fumo, al seguito della chiusura di alcuni impianti e delle mancate entrate da parte di un bacino di persone che precedentemente allo scandalo erano assidui compratori di prodotti Nike e che al seguito della crisi non vollero più avere niente a che fare con il marchio statunitense. La crisi per Nike arrivò in un periodo particolare, in quanto dopo pochi anni scoppiò la crisi del 2007 che consisteva nella crisi del mercato immobiliare⁶, con

⁶ 2007 anno di inizio della crisi del mercato immobiliare tratto da : www.consob.it

la bolla speculativa creatasi si verificarono, la crescita dei mutui sub prime e l'abbassamento dei tassi di interesse; tutte queste vicende che si susseguirono, verso la fine degli anni zero del duemila, portarono Nike ad avere problemi per parecchi anni. Con il passare del tempo e la forza del loro brand unico riuscirono a tornare in alto, andando a legalizzare tutti i loro impianti, a fornire un paga e delle ore di lavoro adeguate a tutti coloro che lavoravano presso le loro fabbriche e soprattutto tornarono nei luoghi dove erano stati accusati di sfruttamento minorile, andando a combattere proprio contro questa piaga.

La reazione: l'ultimo elemento fondamentale della crisi è la reazione alla stessa, che consiste nel superamento a seguito dell'arrivo della crisi, che deve avvenire nel minor tempo possibile, deve essere una risposta che viene data da parte dell'azienda ai consumatori la quale sta a significare che la crisi c'è, ma la società farà tutto il possibile per non cambiare nulla nel servizio che viene offerto oppure nella filiera produttiva, la reazione consiste in una rassicurazione ai clienti in modo che si sentano tranquilli e che continuino a fare acquisti del nostro brand, così da non aggravare ulteriormente la situazione con un calo delle vendite, il quale porterebbe la società che sta cercando di uscire dalla crisi in una situazione ancor peggiore. Un esempio di reazione lo ritroviamo sicuramente nella situazione citata precedentemente della Nike dove la società ha aspettato il passaggio della crisi, per poi tornare con forza sul mercato come brand dominante, ma la reazione è stata immediata con la chiusura degli impianti messi sotto accusa ed in seguito la lotta contro lo sfruttamento minorile che era la motivazione per la quale erano stati accusati, questo è un esempio di reazione, che fu importante da parte di Nike in quanto ritenne fosse opportuno agire subito a tranquillizzare i consumatori risolvendo le problematiche che legavano l'immagine, la visibilità e la reputazione della società al fattore che ha scatenato la crisi, andando successivamente a combattere contro lo sfruttamento minorile, per evitare che fossero fatte ulteriori ingiustizie come quelle che li avevano visti protagonisti.

L'incidente d'impresa : un elemento fondamentale della crisi che non viene riconosciuto universalmente come cruciale per la costituzione di una crisi è l'incidente d'impresa che viene descritto dal professore di comunicazione dell'università del Mississippi, il professor Steven James Venette che sostiene :” La crisi è un processo di trasformazione che si sostanzia laddove un vecchio sistema non può essere più mantenuto.”

⁷Questa affermazione lascia presagire che nel momento in cui sorge un problema all'interno di una società, che riguardi un sistema che viene utilizzato da anni dalla società stessa rendendolo inefficiente, causa che normalmente potrebbe portare ad una crisi, la soluzione a questo problema dovrebbe semplicemente essere quella di affrontare il problema con un cambio di strategia da parte dell'impresa. La quale andando a disporre un piano per l'ammodernamento del sistema precedentemente utilizzato, che sta risultando problematico, può andare ad evitare totalmente o anche parzialmente la crisi. Possiamo prendere in esempio le società che con lo scoppio della pandemia del coronavirus, hanno deciso di introdurre in maniera decisa lo smart working, per andare a tamponare quelle che potevano essere le perdite di personale che si sarebbe trovato impossibilitato a raggiungere giornalmente il proprio posto di lavoro, andando così a risolvere un problema ingente che incombeva sulla società, oltre alla crisi globale, tramite un semplice cambio di strategia e di sistema tradizionale di lavoro. In Questo caso si tratta di un esempio di incidente d'impresa avvenuto all'interno di una crisi più importante il quale, si è risolto tramite la tesi sostenuta dal professor Venette del cambio di sistema.

Dopo aver analizzato gli elementi fondamentali che vanno a comporre la crisi bisogna spiegare il funzionamento di una crisi, analizzare quelle che sono le diverse tipologie di crisi, le quali a seconda della loro tipologia avranno anch'esse una gestione diversificata. Per disporre uno schema ben preciso si va a fare una classificazione delle tipologie di crisi aziendali, una prima classificazione (nonché le tipologie di crisi più comuni) basata sulla tipologia dell'evento che ha scatenato la crisi, ma come spiegato in precedenza per la minaccia, l'evento scatenante può nascere all'interno dell'azienda oppure provenire da fonti esterne, poste queste premesse la distinzione fra eventi scatenanti di una crisi è la seguente:

Crisi di domanda o sovrapproduzione : questa tipologia di crisi è una tipologia di crisi esterna che proviene quindi da fattori che viaggiano al di fuori di quelle che sono le dinamiche interne dell'azienda, questa tipologia di crisi ha come fattore scatenante il mercato, o più precisamente le fasi di esso, al verificarsi della seguente situazione ossia, l'offerta di beni che vengono prodotti dalle aziende di un determinato settore è superiore alla domanda per quel determinato bene (o domanda reale), con un alto numero di imprese produttrici che quindi portano ad avere un'ancora più alto numero di beni sul mercato, che comporterà una riduzione dei prezzi dei beni prodotti, in quanto ci sarà un ampissima offerta di questi ultimi. La prevenzione o la soluzione a questa

⁷ Steven James Venette professore dell'università del Mississippi tratto da : comunicazione integrata e reputation management a cura di Gianluca Comin.

tipologia di crisi sta nel effettuare delle ricerche di mercato approfondite, le quali se fatte nel modo corretto possono dare risposte importanti alla società che potrà sapere, quali tipologie di prodotti il nostro pubblico di riferimento è più avvezzo a comprare e in quale periodo avere una maggior quantità di prodotto piuttosto che un altro, andando incontro a quelli che sono i bisogni ed i gusti dei nostri consumatori sfruttando al massimo le necessità del mercato potenziale, le ricerche saranno quindi utili all'impresa, che potrà diversificare la tipologia di beni prodotti e che quindi potrà evitare una sovrapproduzione di beni andando a sventare la crisi.

Crisi da inefficacia manageriale : il fenomeno in questione è una crisi di tipo interna che quindi scaturisce da problemi interni all'azienda ed a differenza della crisi di domanda non colpisce altre società, ma solamente la società in questione, la quale si troverà perciò in uno stato di svantaggio rispetto alle altre imprese che non stanno attraversando il periodo problematico, fenomeno che invece non si verificava nella tipologia di crisi precedente in quanto, quest'ultima poneva le società a dover affrontare gli stessi problemi. Se si parla di crisi di inefficacia manageriale, non si può non citare il moral hazard⁸ (rischio morale) ossia il rischio che viene corso da un assicuratore, quando un evento può essere in parte determinato da un assicurato. Ma tornando a parlare dell'inefficacia manageriale, col tempo le grandi imprese hanno deciso di attuare una drastica riduzione del loro azionariato, questo fenomeno ha portato i manager ad avere un potere sempre maggiore ed un ruolo cruciale nei processi decisionali interni all'azienda, dovendo andare ad operare negli interessi degli azionisti. Il problema è quindi la crisi sorgono quando il manager invece di investire al fine di massimizzare il valore dell'impresa nel lungo periodo, decide di investire in progetti che hanno un valore molto più basso per la crescita dell'impresa. Una via per la risoluzione di questo fenomeno è il controllo sull'operato degli agenti, mediante la stipula di contratti di incentivazione e di aumento della comunicazione interna.

Crisi da inefficienza: la crisi osservata in questo caso è la crisi di inefficienza, che fa parte anch'essa delle crisi interne, come la crisi da inefficacia marginale, sono fenomeni di crisi che si svolgono all'interno della società, questa tipologia di crisi colpisce tutte le funzioni dell'azienda e porta i costi a livelli molto alti, i quali nella maggior parte dei casi sono superiori a quelli delle altre società concorrenti nello stesso settore. Le cause alle quali possiamo ricondurre questa tipologia di problematiche sono dovute nella maggior parte dei casi all'utilizzo di tecnologie datate atto che porta l'azienda utilizzatrice di queste ultime, ad avere tempi per la realizzazione del prodotto finale molto più lenti dei concorrenti, cosa che potrebbe portare ad una più lenta commercializzazione del prodotto, oppure ad una minore disponibilità di beni da mettere in commercio, così da poter far prendere il sopravvento ai nostri competitor, un'ulteriore causa può derivare dalla poca preparazione della manodopera all'interno dell'azienda questo porterebbe ad una vendita di prodotti difettosi, oppure ad un arrivo tardivo, come nel caso precedente, dei nostri prodotti alle vendite.

È dunque molto importante per le società, fare corsi di formazione per mantenere aggiornati i nuovi dipendenti, un rinnovamento dei macchinari ed un adeguamento alle nuove tecnologie, sono condizioni necessarie per sventare questa tipologia di crisi e non andare in difficoltà contro i propri competitor del settore.

La seconda classificazione: sono quelle tipologie di crisi generate da un evento traumatico, del quale bisogna misurare la gravità e le conseguenze riportare da quest'ultimo, in quanto le conseguenze possono essere di due tipi: di tipo reversibile, ciò vuol dire che l'evento traumatico ha causato sì danni ingenti alla società ma non irreparabili, che quindi potranno con un progetto di risanamento essere riassorbiti e ritornare alla normale attività d'impresa. Un esempio potrebbe essere il naufragio della costa Concordia, una crisi che per la società ha portato ingenti danni come la distruzione di una nave e la perdita di diverse decine di passeggeri con annessi risarcimenti alle famiglie e cause legali che si sono susseguite negli anni, oltre che ad un enorme danno per l'immagine della società, ma che non ha fatto sì che l'azienda venisse liquidata e fallisse. Oppure di tipo irreversibile, questo comporta una crisi che ha portato danni molto più importanti e che non possono essere risolti con un processo di risanamento, situazione che porterà quindi alla liquidazione del patrimonio aziendale ed alla chiusura definitiva della società. Un esempio potrebbe essere di tutte quelle aziende, che in seguito allo scoppio della pandemia da coronavirus sono state costrette a chiudere per sempre in quanto non abbastanza forti da riuscire a sostenere mesi di chiusura senza alcun tipo di entrata.

La terza classificazione: che concerne le crisi traumatiche e gestionali, nel primo caso ci troveremo dinanzi ad un evento catastrofico, che nel medio o lungo periodo può portare alla chiusura della società, come evento

⁸ Moral hazard (rischio morale) tratto da :comunicazione integrata e reputation management a cura di Gianluca Comin

Catastrofico si possono fare degli esempi, uno di questi può essere una calamità naturale, come può essere stato il terremoto nel 2011 avvenuto nel mar del Giappone che ha poi portato allo tsunami, il quale colpì la nazione nipponica causando danni irreparabili a tutte le città sulla costa colpita, di conseguenza portando alla chiusura di innumerevoli aziende, o come ancora gli incendi avvenuti nel 2020 che hanno devastato la California e per concludere sempre negli stati uniti, gli innumerevoli tornado che si registrano ogni anno in determinati stati del paese che portano distruzioni in parecchie città. Un altro esempio di eventi critici sono quelli causati anche da errori nella gestione da parte di amministratori, soci oppure dirigenti dell'azienda stessa che ne possono portare al fallimento. L'ultimo esempio di un evento che possa causare una criticità all'impresa possono essere comportamenti da parte di terzi, volti a disturbare e portare al fallimento la società. Mentre se si parla di crisi gestionali, sono invece causate da squilibri economico gestionali quindi o per colpa di una cattiva gestione, ad esempio, un errore umano da parte dei dirigenti dell'azienda, oppure per un problema di origine economica il quale può avere una pluralità di cause. Queste tipologie di crisi hanno come conseguenze a seguito della crisi stessa dei piani di risanamento e accordi per la ristrutturazione del debito al fine di non far cessare le attività d'impresa.

Andando ad analizzare quale fra le due tipologie di crisi appena citate sia la più facile da prevedere possiamo affermare con certezza, che sarà più difficile prevedere l'arrivo di una calamità naturale rispetto ad una crisi di natura economica.

Concludendo il discorso sul funzionamento di una crisi bisogna osservare in che modo la crisi va ad impattare sull'organizzazione dell'impresa stessa, in quanto al verificarsi di un evento negativo nei confronti di un'impresa la stabilità finanziaria dell'impresa viene messa in discussione, nonché si va a minare quella che è la reputazione della società, fattore che col tempo è diventato cruciale per il successo di un'azienda, poiché una buona reputazione aiuta ad avere una buona pubblicità gratuita da parte dei consumatori di quell'azienda, che tramite il passa parola andranno ad aumentare la visibilità della compagnia. La crisi va a raggiungere il massimo della sua pericolosità quando un evento negativo, che coinvolge una società, viene reso pubblico e gli stakeholder assieme all'opinione pubblica, iniziano a non supportare più la società, ma anzi a metterla in discussione andando a compromettere quello che è il rapporto fra l'azienda e il consumatore che quindi passerà dal fare una buona pubblicità per l'impresa ad una divulgazione di informazioni e di opinioni negative che andranno a fare perdere appeal e credibilità all'azienda.

Lo sviluppo della crisi si determina con la coesistenza dei seguenti tre elementi:

Un episodio scatenante: con una molteplicità di tipologie di quest'ultimo, come ad esempio un incidente di vario genere, un'indagine giudiziaria, un evento naturale (una calamità come detto prima) o anche una decisione politica. Tutti questi sono eventi che danno il via alla crisi e rappresentano l'inizio del momento critico, con l'arrivo della minaccia e la presa di coscienza da parte della società di stare in un momento di crisi, con tutte le successive decisioni che verranno prese da quest'ultima, per riuscire a superare il periodo con meno perdite possibili.

Un contesto amplificante: il quale può essere uno scontro con una o più società, oppure anche rappresentanti politici non favorevoli alla società. Il contesto amplificante fa da cassa di risonanza alla crisi, se si tratta di una crisi di piccole dimensioni essa può andare a raggiungere dimensioni maggiori e più considerevoli, mentre se si tratta di una crisi più grande con un contesto che va ad amplificarla può diventare una crisi in grado di causare danni irreversibili per la società, fino al fallimento e alla chiusura dell'attività d'impresa. Per questo motivo ulteriore la reputazione ed una più che sana relazione con i propri consumatori da parte dell'azienda, sono requisiti fondamentali per fare sì che la società possa superare le varie crisi che si troverà ad affrontare anche con contesti che le vadano ad amplificare.

Un ambiente favorevole: che potrebbe essere l'aver strutture societarie non preparate alla crisi, oppure competitor che sfruttano la difficoltà incontrata dalla società provando ad aggravarne la situazione. Un ambiente favorevole alla crisi come visto negli esempi appena citati può crearsi molto rapidamente, in quanto le aziende che fanno concorrenza molto spesso tendono a sfruttare il momento di crisi di una società per provare ad eliminare un avversario sul fronte delle vendite in un determinato settore, così da avere un maggior appeal sul pubblico, nonché un numero più alto di clienti che potrebbero passare da parte della società che non sta attraversando la crisi; la stessa cosa può capitare se si hanno strutture e organizzazioni interne alla crisi

non pronte ad affrontare quest'ultima, poiché porteranno la società ad avere difficoltà nella normale gestione nella sopportazione della crisi.

Durante la crisi sono molte le manovre che vengono effettuate da parte delle imprese che la attraversano ed ognuna avrà un modo di superarla differente e di resistervi ma come base di partenza bisogna capire come effettivamente le differenti tipologie di crisi agiscono, capirne il funzionamento, riuscire ad accettare il periodo di crisi ed essere così in grado di poterle superare mostrandosi forti prima durante e dopo la crisi agli occhi degli stakeholder, dell'opinione pubblica e dei competitors, queste sono le attività principali che una società deve compiere attuando un'autoanalisi di se stessa, volta a risolvere quelle che sono le eventuali criticità che sono potute nascere durante la crisi e quindi evolvendosi e diventando sempre migliore, capendo sì come funziona una crisi ma soprattutto come la società stessa funzioni in base alla crisi.

1.3 l'evoluzione delle crisi nel tempo e come vengono affrontate al giorno d'oggi

Le crisi nel tempo hanno subito una trasformazione importante e vistosa, in quanto le crisi che si affrontavano in passato sono ben diverse da quelle che si affrontano al giorno d'oggi. Partendo anche dal modo in cui vengono affrontate oggi, in quanto sono cambiate le tipologie di crisi che ogni giorno le società e le persone devono fronteggiare, poiché con l'evoluzione dell'uomo anche le crisi si sono evolute, è stata un'evoluzione reciproca, in quanto l'uomo ha progredito scoprendo, inventando ed apprendendo sempre di più in modo da risolvere una determinata tipologia di problemi e crisi, ma a loro volta si sono evolute anche le crisi, perciò si tratta di un continuo inseguimento da parte dell'umanità di risolvere i problemi inventando metodologie per facilitarli e migliorarli la vita, ma per forza di cose questo porterà alla scoperta di nuove problematiche, alle quali precedentemente non si doveva neanche pensare. Un esempio lampante proviene dal fatto che le crisi aziendali sono un fenomeno alquanto recente se si mette sotto osservazione la storia dell'intera umanità, poiché le crisi societarie sono un fenomeno che si è creato con la nascita delle società stesse, avvenuta negli ultimi circa trecento anni, se si vogliono prendere in valore assoluto le società e le organizzazioni, perché se invece andiamo ad intendere le società nella maniera in cui le conosciamo oggi forse allora è da un centinaio di anni che alcuni problemi che le aziende odierne hanno, sono gli stessi problemi che le aziende del passato avevano.

Perciò l'evoluzione e l'adattamento alle avversità che sono qualità che tutti gli esseri viventi hanno, sono strettamente collegate con le nuove e sempre più evolute tipologie di crisi che escono fuori ogni giorno al seguito di una nuova scoperta ed un nuovo adattamento ad un vecchio problema questo discorso può essere accostato al terzo principio della dinamica pensato e realizzato da Isaac Newton⁹ che recitava in questo modo (spiegata in maniera che possa essere maggiormente inerente al caso) ad ogni azione (la risoluzione di un problema o crisi) corrisponde una reazione uguale (la definitiva risoluzione del problema, che non comporti nessuna nuova crisi nell'immediato) o contraria (il presentarsi di una nuova crisi subito dopo la risoluzione di quella precedente) questo terzo principio va solo a riassumere quella che è risultata essere una costante nella vita dell'uomo, ossia il continuo superamento dei problemi e adattamento alle avversità ai quali conseguono nuove crisi che metteranno di nuovo alla prova l'umanità è un circolo vizioso che va al di sopra del nostro controllo è un qualcosa di intrinseco nella natura e nel nostro DNA il continuo miglioramento portandosi al limite per superare le avversità e sapersi adattare.

Le crisi hanno avuto un'evoluzione molto importante negli anni, fatto che ha portato le società che le devono affrontare a creare una vera e propria attività interna all'impresa, fondata sull'analisi e il coordinamento delle risorse, in maniera da gestire crisi prevedibili e imprevedibili. La gestione di una crisi risulta fondamentale in quanto bisogna affrontare le crisi nel modo corretto e soprattutto il più organizzato possibile non lasciando nulla al caso facendo dell'organizzazione e del coordinamento la base di partenza per la miglior gestione delle risorse a fronte di una crisi di qualunque tipologia essa sia, vanno decisi i ruoli di ogni membro delle risorse umane ai quali è stato detto di fronteggiare la crisi, in seguito a questo importante processo bisogna individuare la strategia migliore oppure quella che possa far subire il minor numero di danni alla nostra organizzazione. In tutto ciò i punti che risultano maggiormente importanti ai fini di una gestione ottimale di una crisi sono:

⁹ Isaac Newton fisico e scienziato vissuto fra il 1640 ed il 1730 che redasse i principi della dinamica, il terzo principio quello citato nel testo (come gli altri due) sono tratti da: Il libro degli universi di John D. Barrow edizione 2016 editore Mondadori

La prevenzione della crisi: in quanto come detto in precedenza, la prevenzione del problema risulta essere più facile che risolvere il problema in seguito alla sua manifestazione, che potrebbe arrecare danni alla società e causare scompiglio e disorganizzazione fra l'organizzazione interna della nostra impresa, questo porterà ad un più difficoltoso riassetto in modo da trovare la giusta coordinazione fra le risorse impiegate per la risoluzione delle crisi e ciò ci renderà molto più vulnerabili all'arrivo di ulteriori crisi.

La valutazione degli eventi a rischio: strettamente correlata al punto precedente della prevenzione risulta essere fondamentale in quanto, sapere e conoscere quali potrebbero essere gli eventi che potrebbero mettere a rischio la nostra azienda e soprattutto la pericolosità e la tipologia di danni che ognuno di essi potrebbe causare, questa tipologia di informazioni unita alle strategie di prevenzione della crisi fanno raggiungere un grado di preparazione alla società molto elevato, che consente all'impresa di poter operare nella sua attività principale in maniera più tranquilla e senza preoccupazioni da parte di tipologie di crisi già conosciute. Discorso diverso viene fatto ovviamente per quelle sconosciute e inaspettate le quali causeranno sempre maggiori danni alle aziende in quanto risulteranno essere impreparate.

Il piano di crisi: è quell'elemento che racchiude tutti i punti spiegati in precedenza, dall'organizzazione interna, alla prevenzione delle crisi stesse, fino alla preparazione delle risorse che saranno impiegate contro la crisi, avere un buon piano di crisi consiste nell'poter affrontare al massimo delle proprie possibilità ogni tipologia di evento sia positivo, che negativo nel migliore dei modi. Gli eventi positivi se inaspettati possono anche essi portare a risvolti negativi, i quali sono ancora più inaspettati, facendo un esempio: una piccola società che produce una data quantità di prodotti ogni anno, riceve un ordine di 5 volte la loro capacità produttiva, da un singolo cliente, poiché è stata fatta un'eccellente campagna marketing che ha attirato clienti importanti e con grande capacità di spesa, perciò la società ha la possibilità di avere un'entrata molto maggiore a quelle alla quali era abituata, ma qui sorge il problema poiché, se la società è in grado di soddisfare l'ordine avrà centrato l'obiettivo senza problemi e potrà sfruttare questa inaspettata fama, mentre se la società in quanto azienda non ancora ben strutturata per ricevere grandi ordini, non ha le risorse per soddisfare una richiesta così grande, rischierà di perdere tutto l'entusiasmo che si era formato attorno al proprio prodotto, in quanto sarà impossibile per l'impresa soddisfare la richiesta di questo dato cliente senza terminare le scorte annuali per gli altri normali clienti che hanno sempre acquistato normalmente. Per questo motivo gli eventi che siano positivi, ma ovviamente ancor di più quelli negativi, devono essere gestiti dalla società nel migliore dei modi andando a sfruttare al massimo le proprie risorse in ogni sezione della società, riuscendo a sfatare problemi di questo genere, ossia di un'eccessivo successo con un'eccessiva richiesta che non può essere sostenuta dall'azienda.

Per l'ottimizzazione del crisis management, quindi della sezione d'azienda adibita a gestire tutte le risorse che vengono utilizzate per contrastare la crisi, ci sono dei punti chiave o fasi che ogni società deve perseguire:

I segnali che vanno a rilevare la presenza di una crisi : in questa fase in primis vengono analizzati quelli che sono eventuali segnali, del sopraggiungere di un evento critico, i quali possono provenire da diversi fattori in base soprattutto alla tipologia di crisi che si affronta, si deve procedere, in base alle situazioni che si stanno verificando in quel momento, creando un ordine di priorità basato su quanto un determinato evento possa risultare pericoloso per la società rispetto ad un altro, ponendo in esame a persone al di fuori del crisis management in modo da avere opinioni esterne e avere un quadro più ampio possibile su cosa si sta per affrontare.

La preparazione alla crisi: in questa fase si va a preparare l'organizzazione interna a quella che sarà la crisi, seguendo e attuando le direttive di prevenzione preimpostate, in modo da non farsi trovare impreparati e non creare confusione che porterebbe solo ulteriori problemi, vanno ad essere coinvolte in questa fase tutte le divisioni aziendali, andando a sfruttare tutte le conoscenze messe insieme in modo da essere preparati sotto tutti i punti di vista ed in ogni zona dell'organizzazione societaria, creando una cooperazione universale fra i reparti in modo tale da non lasciare una determinata sezione più esposta alla crisi rispetto alle altre, proprio come verrebbe fatto da un esercito durante una battaglia, non bisogna lasciare il fianco né la parte anteriore né quella posteriore scoperte, si affronta il nemico uniti in modo da riuscire a respingerlo e così viene fatto ugualmente nelle società sostituendo l'esercito con le risorse sia umane che non dell'impresa ed il nemico con la crisi incombente.

Contenimento delle perdite e supervisione dei danni: questa fase risulta come la fase più importante, in quanto si vanno a scandagliare minuziosamente i danni e le perdite avute a causa della crisi sotto tutti i punti di vista della nostra società, vengono stilati rapporti di come poter andare a recuperare il tempo perso e le risorse che sono state spese per sopperire alle perdite che ci sono state, andando a frenare i danni riguardanti l'ambito finanziario, quello gestionale e quello reputazionale, in quanto le perdite che si stanno affrontando, devono poter essere limitate al massimo senza averne di eccessive, in modo da ricominciare appena superato il periodo di crisi con la normale attività di impresa volta a recuperare tutte le perdite avute, nel minor tempo possibile.

Risanamento delle attività di business: Soprattutto durante un evento critico, bisogna essere in grado di mantenere le normali attività aziendali, così da provare a mantenere inalterato l'afflusso di entrate da parte dei consumatori, dare una buona immagine aziendale così da evitare che gli stakeholder pensino che la società non riuscirà a superare il periodo di crisi, inoltre sarà cruciale il mantenimento della normale attività senza però utilizzare un quantità eccessiva di risorse, che possa portare ad un impoverimento di queste ultime, che a sua volta potrebbe portare ad un deficit di capitale da parte della società che proverà a non interrompere la normale attività d'impresa impoverendosi. Starà dunque agli amministratori dei vari reparti aziendali essere in grado di saper gestire nel migliore dei modi questa doppia incombenza, senza creare ulteriori danni oltre a quelli causati dalla crisi, è cruciale perciò avere amministratori e gestori capaci e con molta esperienza nel campo in modo da poter riporre piena fiducia nelle loro capacità e nel loro operato.

Innovazione rispetto alla crisi: una fase nella quale durante la crisi si possono apprendere quelle che sono le diverse tipologie di gestione delle attività interne, nonché delle modalità in cui evitare grosse perdite a causa della crisi e nella quale si va a conoscere a pieno la crisi che si sta affrontando, nozioni che in futuro torneranno utili per poter sapere come affrontare periodi difficili, inoltre entreranno a far parte del patrimonio culturale dell'azienda.

Altro punto fondamentale del crisi management è l'analisi del rischio, punto fondamentale in quanto il mancato svolgimento di questa funzione oppure un non corretto svolgimento, porta al risultato di non poter proteggere dai rischi esterni la propria organizzazione, in quanto non sono state analizzate eventuali minacce che quindi non potranno essere riconosciute e contro le quali sarà impossibile prendere precauzioni. Fattore che può andare ad intaccare anche la reputazione della società stessa.

Le linee guida da seguire per una corretta analisi del rischio sono le seguenti:

Identificazione del pericolo: si vanno a identificare tutte quelle che possano rappresentare una minaccia o una potenziale crisi, avendo così un quadro più ampio possibile di quanti eventi avversi possano colpire la nostra organizzazione.

Scelta del pericolo prioritario: in seguito all'identificazione delle possibili minacce, si vanno ad individuare quelli che sono i rischi maggiori quindi che arrecherebbero danni maggiori all'azienda, ma anche gli eventi più probabili, andando a formare una scala di priorità in base all'evento più imminente o più potenzialmente dannoso per la società.

Prevenzione del rischio: successivamente all'individuazione e alla classificazione del rischio si vanno ad identificare quelle che sono le misure preventive, al fine di evitare la manifestazione del rischio oppure, se non si riesce ad evitare la manifestazione di quest'ultimo dovranno essere prese delle misure volte alla contingentazione dei danni che si avranno durante la crisi.

Calendarizzazione: in questa fase si vanno a porre delle scadenze, che riguardano determinati obiettivi i quali erano stati posti e le risorse dovranno essere utilizzate per il raggiungimento degli stessi.

Aggiornamento del controllo dei rischi: ultimo punto della lista per una corretta analisi dei rischi, consiste nel periodico aggiornamento dei rischi prioritari, in quanto potrebbero essercene dei nuovi che sono sopraggiunti fra un'analisi e l'altra oppure i rischi che erano già stati classificati potrebbero aver perso pericolosità o imminenza, al contempo quelli dai quali non dovevamo guardarci, potrebbero aver acquisito criticità, Andando a minare quella che era la nostra organizzazione precedente.

Il comitato di crisi è un elemento fondamentale che dovrebbe essere presente in ogni azienda di medio grandi dimensioni, Si tratta di una struttura che lavora all'interno della società che ha come ruolo quello di pianificare le decisioni che saranno prese dall'azienda, al verificarsi di una crisi prevedendo anche con che probabilità si potrà verificare la crisi, quale tipologia di crisi colpirà la società e quali danni potrebbero arrecare le varie tipologie di crisi alla società.

Analisi condotte sulla presenza nelle società di questa tipologia di organizzazione (il comitato di crisi) hanno mostrato che sono poche le società che fanno della prevenzione della crisi uno dei loro obiettivi principali, quando dovrebbe invece essere il contrario. Molto spesso le società mettono come obiettivi principali la crescita del proprio brand, del marchio, oppure una buona reputazione che sono tutte attività importanti e cruciali, ma la prevenzione di eventi critici è un elemento molto importante, perché questi eventi se non si è ben preparati ad affrontarli, possono arrecare danni anche irreparabili per la società, che potrebbero sfociare nella chiusura della società stessa, sta dunque diventando un aspetto quasi obbligatorio quello di avere una sezione aziendale che si concentri solo ed esclusivamente sulla prevenzione degli eventi critici, la quale dovrà seguire anche delle caratteristiche ben precise in quanto non dovrà essere composta da un numero troppo elevato di persone, (solitamente non più di 15) in modo che non si possano creare discordanze interne fra più gruppi numerosi con visioni diverse, che potrebbero solamente portare caos, dovrà invece essere pronta a qualunque scenario di crisi.

Figure necessarie nel comitato di gestione delle crisi saranno quelle del: crisis manager, il direttore della comunicazione e quella del portavoce. Partendo dal ruolo ricoperto dal primo citato si tratta di un consulente, spesso esterno che va a dirigere la squadra del comitato di crisi, durante l'evento critico, viene scelto dalla struttura manageriale in quanto andrà poi a supportare la stessa durante la crisi, la selezione di questa figura avviene non durante il periodo di crisi, ma precedentemente ossia in un periodo di quiete in modo da poter avere un inserimento graduale ed avere soprattutto il tempo di imparare a conoscere le dinamiche aziendali, fornendo anche nozioni utili ai dipendenti che fanno parte del comitato di crisi. Capacità molto importante che deve avere il crisis manager è quella di conoscere le varie tipologie di crisi, ma anche se dovesse affrontare una crisi a lui sconosciuta, dovrebbe ugualmente essere in grado di creare strategie in grado di poter risultare ugualmente efficaci, controllando anche che la credibilità della società non venga messa in discussione durante il periodo critico.

L'altra figura fondamentale in un comitato di crisi è quella del direttore della comunicazione che nella maggior parte dei casi è un manager, che ricopre un ruolo importante in azienda ed ha fra i suoi compiti quelli di designare la figura del crisis manager esterno, inoltre va a supervisionare le informazioni che vengono raccolte dai componenti del comitato di crisi ha come compito ulteriore quello di controllare il lavoro dei componenti del comitato di crisi.

Spetta a lui il compito di dichiarare lo stato di crisi e va a gestire i rapporti con la stampa e le televisioni, più in generale con i media che voglio avere informazioni riguardanti la crisi che la società sta passando e di come l'azienda la stia affrontando.

La terza figura necessaria nel comitato di gestione delle crisi è colui il quale ricopre il ruolo di portavoce, che ha fra i suoi compiti quello di gestire le comunicazioni verso l'esterno e con gli stakeholder di riferimento, ha come compito quello di prendere le veci dell'amministratore delegato, oppure del presidente, o ancora del principale azionista, in quanto esperto nella comunicazione con i media nelle situazioni ordinarie oppure di crisi non eccessivamente gravose. Poiché nel caso di eventi estremamente gravi, ad esempio accuse dirette ad un azionista importante della società, si presenterà l'azionista stesso alle interviste oppure alle conferenze stampa con l'esterno.

Un'altra importante figura o per essere più precisi figure del comitato di gestione sono gli operativi, che hanno fra i loro compiti quello di lavorare in maniera coordinata fra di loro e con gli altri dipendenti dell'azienda, al fine di far circolare informazioni utili a tutti i membri dell'impresa. Il loro compito principale è però la raccolta e l'analisi delle informazioni, il reportage delle azioni che sono state svolte in azienda in un determinato periodo o lasso di tempo oltre alla rilettura dei messaggi e delle informazioni condivise prima ancora dell'approvazione finale. Fra gli operativi c'è anche un ulteriore sottogruppo, ossia quello degli addetti stampa che hanno come ruolo quello di conoscere i giornalisti, sapere le loro domande abituali e come la loro testata giornalistica si muove normalmente durante le conferenze stampa e devono essere in grado di predisporre i comunicati stampa.

Le azioni che vanno compiute durante la crisi in modo da non risultare impreparati sono diverse ma la più importante risulterà sempre essere il modo in cui comunicare.

La comunicazione durante una crisi risulta essere un punto fondamentale, della gestione della crisi, bisogna infatti premettere che una società presenti un eccellente piano comunicativo, la quale si troverà in una posizione di vantaggio rispetto ad una senza un buon piano comunicativo, per lo più la società che possiede il vantaggio comunicativo, sarà più propensa a resistere alla crisi oppure ad eventuali altri eventi avversi che si potrebbero presentare.

Le domande fondamentali da porsi per un piano comunicativo eccellente sono le seguenti:

quale tipo di messaggio vorrà tramettere? A chi dovrà essere rivolto? Chi sarà l'immagine della società? Quale momento è il migliore per comunicare con i media? La corretta risposta a queste domande andrà a comporre un piano comunicativo in grado di avvantaggiare la società nell'affrontare un evento critico.

Parlando dei canali di comunicazione va ricordato di come questi ultimi siano cambiati negli ultimi anni e di come siano aumentati, in quanto in passato il comunicato stampa era la forma principale di comunicazione istituzionale utilizzato dalle società, adesso il modello comunicativo delle società si è ampliato visibilmente, poiché sono entrate in atto soprattutto le piattaforme social, che hanno portato le società stesse a poter essere viste anche da persone le quali non hanno nulla a che vedere con un determinato settore, questo può far scaturire curiosità in determinate fette di pubblico che senza i social media non sarebbero mai state messe a contatto con determinati settori. Fattore da non sottovalutare perché le società potrebbero far scaturire in maniera molto più diretta, efficace e con maggiore semplicità una passione che una persona non sapeva di avere, quest'ultima inizierà perciò ad informarsi, si interesserà e ne parlerà con altre persone vicine ad essa, che potrebbero anche loro appassionarsi o non appassionarsi ma in ogni caso sarà stata fatta pubblicità all'azienda a costo zero andando ad aumentare l'appeal e le ricerche sul prodotto, che viene commercializzato da quella data società. Come detto i social sono un mezzo molto potente, che in periodi di crisi possono grazie alla visibilità che hanno, dare un aiuto sostanzioso alle imprese in difficoltà, andando ad influenzare il target audience portando una spinta positiva all'azienda. È dunque fondamentale gestire nel modo corretto i social media in quanto sono diventati il modo più diretto per comunicare con gli stakeholder e con il pubblico, il rovescio della medaglia è però che come è molto semplice andare a comunicare e pubblicizzare l'azienda e la diffusione di notizie positive riguardanti essa, è altrettanto semplice che notizie false e negative vengano fatte circolare e nascono anche dall'opinione di una persona normale che si trova in disaccordo con la cultura aziendale e che da lì nascono vere e proprie tempeste mediatiche, al seguito di consensi e di opinioni condivise che vadano contro la nostra società, che porterebbero quest'ultima all'interno di una vera e propria crisi mediatica. La copertura che i media riservano alla crisi è composta da cinque principali caratteri che la contraddistinguono:

Le notizie flash: si tratta di quelle notizie che non sono ancora diventate da prima pagina ma, che raccontano di un evento appena accaduto, che diventa un'informazione la quale, viene condivisa da agenzie e in seguito dai siti web e giornali, andando ad esporla in maniera molto sintetica avendo un numero ristretto di informazioni.

Le prime pagine il giorno seguente: ancora con un numero basso di informazioni riguardanti l'evento accaduto, ma la notizia ha iniziato a circolare su tutte le piattaforme, telegiornali, radio e social network, il tempo trascorso fra la prima fase e questa ha dato modo ai giornalisti di raccogliere ulteriori informazioni, verificarne l'attendibilità e le fonti.

Le 48 ore successive: è l'inizio della tempesta mediatica, in quanto ogni soggetto coinvolto da la propria versione dei fatti creando il caos, la società si trova nel momento cruciale nel quale non deve cadere nel tranello di incolpare i media per la fuoriuscite di notizie, ma deve dare informazioni veritiere e placare le congetture date dal fatto che le informazioni non sono ancora del tutto attendibili o corrette al cento per cento.

Le settimane seguenti: il trascorrere del tempo fa perdere interesse sull'avvenimento che va via via scomparendo dai principali mezzi di informazione, sostituito da notizie più attuali, ciò non vuol dire che la notizia non possa riacquistare rilevanza, ad esempio se necessario al seguito di un processo giudiziario causato dall'evento in questione.

Gli anni seguenti: la notizia non avrà ovviamente più una rilevanza così ampia e sarà stata dimenticata, al verificarsi di un evento affine potrà tornare ed essere mostrata nuovamente, con ricordi che potranno essere positivi o negativi in base ai risvolti che la notizia di qualche hanno prima portò.

Queste erano le fasi che molto spesso si attraversano durante una crisi mediatica, la quale molto frequentemente ha conseguenze disastrose, ma in altri casi può risultare come una crisi utile ai fini della competenza della società stessa in quanto si imparano a non commettere determinate tipologie di errori, che possono in seguito essere evitati anche in altri eventi critici. Gli errori più comuni nei quali una società può imbattersi sono: comportamenti intrapresi dalla società stessa, raccontare il falso, oppure entrare in una situazione di no commenti, nel primo caso se una società dovesse raccontare il falso e il pubblico dovesse scoprirlo, la società perderebbe quella che è nel momento di crisi la sua arma più forte, ossia la reputazione e la credibilità che possono come detto in precedenza, portare il pubblico stesso a difendere la società nel momento di crisi, avendo un aiuto in più durante il periodo di crisi. Raccontando invece, notizie non vere la società si mette in una posizione di difesa, che può essere presa per scelte interne ma che non porta nella maggior parte dei casi grandi giovamenti, in quanto andrà a perdere di credibilità, la sua reputazione calerà drasticamente e non si avrà più la protezione e il supporto mediatico dei clienti più affezionati, questo andrà perciò a sfociare in una doppia crisi, in quanto a quella che era già in corso si andrà ad aggiungere una crisi reputazionale. Nel caso in cui la società decida la via del silenzio, i risultati potrebbero essere ugualmente non positivi in quanto, questa scelta potrebbe essere dettata dalla colpevolezza dell'impresa nei confronti dell'accusa che viene mossa, non si rilasciano interviste o comunicati stampa perché si sa di essere colpevoli, così da non dover rispondere a domande scomode che potrebbero far confessare la colpevolezza dell'azienda, d'altro canto la scelta di non comunicare affatto potrebbe essere anche una mossa volta a coprire informazioni, che potrebbero far precipitare la situazione, dando vita a congetture ed illazioni che andrebbero a creare nel pubblico una situazione ancora più grave facendola sembrare molto più drastica di quella che è in realtà. Starà dunque al portavoce essere bravo e attento nel gestire il flusso di informazioni da comunicare, flusso che dovrà essere continuo per non incappare nelle problematiche sopracitate, la relazione con i media dovrà essere molto efficace in quanto sarà cruciale per riuscire nella risoluzione del problema, ci sono delle linee guida che vanno seguite da un portavoce o dalla squadra di gestione della crisi, per avere una giusta interazione con i media e sono le seguenti:

Ci dovrà essere un rapporto con i media esplicito, chiaro semplice e reale questo porterà ad avere un numero ampio di persone d'accordo con la versione dei fatti della società, l'opinione dei consumatori per l'azienda dovrà sempre essere messa al primo posto e presa in considerazione.

La reazione che la società dovrà avere alla crisi deve per avere un giusto approccio alla crisi, essere immediata per dare segno di forza e continuità da parte dell'azienda, anche durante la crisi, questo porterà ad attuare un piano di risanamento dei danni causati dalla crisi, già dagli albori della crisi stessa, portando a contingentare al massimo i danni e non andando a perdere quello che è il supporto del pubblico che ricordiamo essere fondamentale nel periodo di crisi per l'impresa.

L'utilizzo della stessa persona nel ruolo di portavoce, ossia colui che va a raccontare alla stampa e agli stakeholder i fatti non deve essere un concetto fondamentale, è importante che la persona che mantiene il rapporto tra la società e la stampa sia sempre la stessa, il cambio di portavoce può portare a una diffusione di notizie contrastanti, oppure ad una equivocità nelle informazioni che sono state rilasciate.

Le armi più importanti e concrete di coloro che vanno a comunicare sono i fatti, che vanno raccontati correttamente, in caso contrario si potrebbe incorrer in conseguenze gravi, dovute alla mancata interezza o completezza della conoscenza dei fatti accaduti.

L'evento peggiore che un addetto alla comunicazione possa permettere è quello di mentire, perché la menzogna va a mettere in difficoltà la società andando a compromettendo la veridicità di tutte le comunicazioni fatte in precedenza e di quelle che saranno emesse in futuro.

Importante sarà anche il mantenimento delle relazioni tra i principali gruppi di interesse, in quanto gli stakeholder stessi possono andare a definire i periodi di inizio e di fine della crisi per una società oppure, anche il superamento o il fallimento nell'attraversare positivamente una crisi, sarà però importante, conoscere precedentemente la natura della crisi per andare a poi a decidere quali figure andranno annesse nel processo di superamento della crisi.

Il punto che una società raggiunge in seguito al superamento della crisi è forse quello più importante ed interessante da analizzare perché concerne la non ripetizione degli errori passati, facendo tesoro di quelle che sono state le nozioni imparate durante la crisi, in modo da fare sì che l'evento non riaccada o se non dovesse essere dipeso da noi e dovesse rimanifestarsi, riuscire a gestirlo in maniera migliore andando a non commettere errori che grazie all'esperienza potranno non essere più fatti. La crisi è sì un evento traumatico per la società,

ma può anche fungere sia da insegnamento, che da punto di ripartenza per molti settori della società, se non per la società stessa, in quanto si acquisiscono maggiori sicurezze, sia da parte del personale operativo, che da parte dei manager, il superamento di una crisi è una prova di forza, di stabilità e di concretezza del lavoro della società, è sinonimo di una società si indebolita perché ha appena avuto diverse perdite, ma anche una società che è riuscita a non soccombere alla minaccia che gli si è presentata dinnanzi.

Osservando quali sono i fenomeni interni che avvengono al seguito di una crisi, ci si può focalizzare sulla difficile realizzazione del superamento della crisi stessa, in quanto non è facile capire quando la crisi non riguardi più la società colpita dal fatto che possono essere presenti strascichi della crisi stessa, che potrebbero protrarsi per diversi mesi o in alcuni casi addirittura anni. A seguito del superamento della crisi viene però rimessa al primo posto le priorità di una società non in crisi, perciò l'accrescimento del proprio business e della reputazione aziendale. Come detto prima non esiste un momento ben preciso in cui una crisi termina, ma si può riconoscere da diversi fattori, facendo due esempi: l'aumento delle vendite, oppure anche il ritorno delle mansioni abituali dei dipendenti della società, o anche il ritorno della fiducia da parte di clienti e fornitori. A seguito della crisi, perciò, si andrà ad imparare da quello che è appena successo, aggiornando le modalità di prevenzioni della crisi, con le nozioni imparate da quella appena passata, entrando a far parte del patrimonio della società.

Ultimo importante punto che una società deve svolgere al superamento di una crisi è la stipula di un particolare documento, ossia un reportage riguardante tutto ciò che è accaduto durante la crisi, una raccolta con tutti i documenti che sono stati prodotti, le cose che sono state comunicate, il modo in cui sono state comunicate, gli strumenti e le risorse che sono state utilizzate in quel momento.

Perciò la cosa più importante come in molti altri campi e la gestione della crisi non ne è esclusa risulta essere l'imparare dai propri errori famosa è la citazione latina: "errare umanum est sed perseverare diabolicum."¹⁰ Tradotto sbagliare è umano ma perseverare è diabolico, ciò significa nell'ambito della gestione di una crisi aziendale, che un errore che faccia scaturire una crisi può capitare, si deve fare in modo che non succeda ma deve sempre essere messo in conto che possa accadere, la cosa importante e fondamentale è però comprendere l'errore e non ripeterlo imparando apprendendo e facendo sì che diventi parte del proprio bagaglio culturale, non incappando nuovamente nello stesso sbaglio, non peccando di superbia pensando che una volta superato quest'ultimo non possa tornare ma essendo umili accettando l'errore, il periodo di crisi con tutte le conseguenze che esso porta superare la crisi e apprendere da quest'ultima, in quanto tutto avviene per una ragione e il momento in cui bisogna dimostrare di essere forti, superiori ai competitor e differenziarsi dalla massa è proprio il momento in cui gli altri pensano che si è più deboli, in modo da prendere tutti alla sprovvista sfruttando e trasformando una situazione di svantaggio e di crisi in una situazione vantaggiosa. Questo concetto è valido sia per le persone comune che per la gestione di una crisi aziendale in quanto ci si può trovare davanti ad un crisi che riguarda la compagnia o la multinazionale più grande al mondo, ma non bisogna scordare che anche esse sono gestite da persone che come tutti gli altri sono esseri umani, in grado di commettere errori avere momenti di debolezza farsi trasportare dalle emozioni e sbagliare, un concetto che negli ultimi anni sta prendendo un'accezione sempre più negativa in un mondo nel quale si vuole sempre tutto più veloce efficiente e svolto in maniera perfetta, è necessario ricordare che le più grandi conquiste ed i più grandi successi o scoperte della storia dell'umanità sia recente che passata provengono da innumerevoli fallimenti in quanto il fallimento, la crisi e l'errore sono nella nostra natura, sta dunque a noi riuscire a sfruttarli nella maniera più corretta imparando proprio da essi per creare qualcosa di innovativo, compiere atti sorprendenti o raggiungere qualcosa di inimmaginabile.

Capitolo 2 : Come le grandi aziende gestiscono una crisi, in che modo il settore dell'auto motive ha affrontato la pandemia di Covid 19

2.1 la storia dell'auto motive in Italia e nel mondo

La gestione di una crisi per le aziende al giorno d'oggi è sempre qualcosa di molto delicato, in quanto le variabili sono diventate infinite con problemi che un giorno non esistono ed il giorno seguente la loro risoluzione diventa di cruciale importanza per la vita della società, questo fenomeno si fa più complesso nel momento in cui la dimensione della società colpita dall'evento critico aumentano, perciò quando si inizia a

¹⁰ Famosissimo detto latino tratto da : Cataloghi di biblioteche e indici bibliografici di Giuseppe Fumagalli 1887

parlare di multinazionali o aziende leader in determinati settori, alcuni esempi possono essere Google, Apple e Microsoft per il settore l'informatico, oppure per quello automobilistico Audi, Bmw e Mercedes, le difficoltà si fanno sempre maggiori con problematiche diverse da quelle che potrebbero avere società che hanno dimensioni minori.

Concentrandosi sul settore dell'auto motive possiamo riconoscere diverse tipologie di società queste ultime, hanno attraversato crisi finanziarie, che hanno portato al loro fallimento e chiusura oppure all'acquisizione da parte di altre società più grandi un esempio degli ultimi anni è quello di Volvo e Saab che verso la fine degli anni novanta, entrarono in un periodo di crisi pesante e furono dunque acquistate da Ford e General Motors, questa acquisizione non portò i risultati sperati in quanto, dopo circa dieci anni le 2 società svedesi (volvo e Saab erano originariamente nate come società di produzione di automobili in Svezia) iniziarono nuovamente ad entrare in un periodo di crisi che portò la Saab a dichiarare bancarotta, mentre la volvo fu acquistata da Geely holding group, società cinese che fino a quel momento non aveva avuto nulla a che vedere con il settore dell'auto motive e che decise di investire e credere fermamente nella rinascita di Volvo. Un investimento che diede i suoi frutti poiché volvo tutt'oggi non è una delle principali società di auto europee in quanto non può contare sulle vendite o i fatturati di colossi come Volkswaghen Mercedes Bmw o Ford ma che risulta comunque essere ad un ottimo livello di produzione e vendite mantenendo anche una ferma connessione con i modelli degli anni precedenti riuscendo a confermare la sicurezza delle loro auto tratto che contraddistingue la Volvo ormai da diversi anni¹¹.

Questo è però solo un esempio di come il mondo dell'auto motive abbia avuto un cambiamento radicale negli anni e di come si sia però anche evoluto, portandoci ad una distinzione delle case produttrici di automobili ben delineata e netta, ma prima di andare ad osservare come il settore dell'auto motive sia organizzato al giorno d'oggi è necessario osservare come sia nato e come si è sviluppato negli anni, andando a conoscere la sua storia con un approfondimento su quello italiano.

Il settore automobilistico "nacque" (in quanto non possiamo parlare di vera e propria nascita di un settore quanto della nascita del prodotto principale che poi darà il via alla nascita dell'auto motive) attorno al 1770 con l'invenzione di un carro a vapore, attribuita ad un ingegnere francese di nome Joseph Cugnot. In Italia, la prima persona che si interessò al funzionamento di questa rivoluzionaria macchin, che era appena stata creata, fu Carlo Biscaretti di Ruffia, che in seguito fondò il museo internazionale dell'automobile, questo interessamento avvenne però solo verso la fine del diciannovesimo secolo, infatti l'invenzione dell'ingegner Cugnot, rimase l'unica iniziativa verso questo mondo per diversi anni, ma verso la fine del 1800 si ebbero ulteriori sviluppi con diverse menti, di diversi paesi che iniziarono a capirne la potenzialità e posero le basi per il veicolo che oggi tutti noi utilizziamo quotidianamente, fra questi ricordiamo : Markus Siegfried, Nikolaus Otto, Gottlieb Daimler, Carl Fiederich Benz. Il motivo scatenante di questa improvvisa accelerata verso questa tipologia di prodotto, fu portata dall'impellente necessità di riuscire trasportare con maggiore facilità ed autonomia, la grandissima quantità di prodotti e di innovazioni che erano stati creati negli ultimi anni, questo portò ogni paese d'Europa a concentrarsi sullo sviluppo di questo nuovo metodo di spostamento, iniziando a fare esperimenti, utilizzando come carburante per la locomozione del nuovo prodotto il vapore acqueo, questi esperimenti portarono quindi alla nascita del motore a vapore leggero, che risultò essere anche economico e non ingombrante all'interno del nuovo veicolo.

La vera e propria rivoluzione si ebbe però con la nascita del motore a scoppio, il quale non fece avere altre possibilità di sviluppo ad altri tipi di motori che si erano sviluppati negli anni, quello a vapore acqueo citato precedentemente e quello elettrico che si erano sviluppati negli stessi anni. Differentemente dal pensiero comune dei nostri giorni, la nascita del motore a scoppio è successiva alla nascita del moto a idrogeno, oppure a quello elettrico, tipologie di motori che hanno ripreso piede o stanno tornando attuali, in quanto ad impatto zero, il fatto, dell'inquinamento che ai tempi non avevano minimamente pensato e che non sembrava poter essere un problema, congettura che purtroppo risultò sbagliata, come ben sappiamo con i problemi che sono stati causati dall'inquinamento scaturiti anche dal troppo utilizzo del motore a scoppio e dei suoi successori, sempre purtroppo inquinanti e dannosi per l'atmosfera del nostro pianeta.

L'Italia in quegli anni, causa mancanze di infrastrutture, materie prime e capitali da poter essere investiti, si trovava indietro rispetto ad altri paesi.

Fu però importante il fatto che l'Italia non si fece trovare impreparata riguardo la progettazione del motore a scoppio grazie all'inventiva di Giuseppe Murignotti, il quale brevettò l'utilizzo di un motore a gas su un veicolo a ruote purtroppo però non si hanno riscontri certi sul suo conseguente utilizzo e realizzazione. Enrico

¹¹ La annessione di volvo a Geely group tratto da La Repubblica : www.repubblica.it

Bernardi un professore originario di Verona costruì una piccola vettura a tre ruote, che funzionava perfettamente molto innovativa per l'epoca, l'invenzione di Bernardi viene dunque riconosciuta come la prima realizzazione di un'automobile funzionante in Italia.

Il 1904 fu un anno molto importante per il settore dell'auto motive, in quanto fu approvata una legge a favore della realizzazione di strade, che potessero connettere centri abitati che erano impossibili da raggiungere tramite le ferrovie, che negli anni successivi ottennero la nazionalizzazione e l'ampliamento della propria rete, fatto che non aiutò il miglioramento della rete stradale. A fine Ottocento il numero di autovetture era veramente basso, la prima autovettura abile a circolare, consegnata in Italia fu una Peugeot tipo 3 nel 1893. Si andò con il passare del tempo intensificando il numero degli interessati a questa nuova tipologia di trasporto, che donava maggiore libertà ed indipendenza, verso la fine del Ottocento gli importatori ebbero problemi a soddisfare le numerose richieste che venivano fatte per le autovetture. I numeri a inizio del ventesimo secolo delle autovetture crebbero in maniera esponenziale, si passò dalle sole 111 autovetture del 1899 alle più di 7500 del 1910 in soli 11 anni il numero di veicoli con motore a scoppio che circolavano sul suolo italiano ebbe una crescita inaspettata e lo scoppio della prima guerra mondiale, fece da traino per questa industria, (nel 1915 le autovetture italiane erano diventate 25.000) ma non era comunque abbastanza rispetto agli altri paesi europei, che potevano contare su un numero molto maggiore di autovetture circolanti questo gap venne colmato solo dopo diversi anni.

La prima automobile a 4 ruote progettata in Italia fu grazie a Michele Lanza, il quale incuriosito dal progetto che vedeva spesso nei suoi viaggi di lavoro Parigi nel 1895 decise di avviare questo business, costruendo il primo esemplare italiano a quattro ruote. Dopo qualche anno decise di aprire una fabbrica automobili, per poter ideare e creare nuovi prototipi, in seguito brevettò un nuovo tipo di carburante e nel 1898 assieme ad altri soci fondò l'automobile club, creando dopo qualche anno il primo periodico che trattasse del genere nominato "L'automobile".

Il lavoro di Lanza aprì la strada e Giovanni Agnelli imprenditore dell'epoca, il quale la seguirà e continuerà proprio quello che era stato iniziato da Michele Lanza. La società creata da Agnelli, Fabbrica Italiana Automobili Torino ossia Fiat, non era stata creata solo da una raccolta di capitali provenienti dalle famiglie benestanti torinesi che dovevano essere investiti, ma da un'idea nata per sfruttare la potenzialità di questo mercato in grande sviluppo nel resto d'Europa, così l'11 luglio 1899 fu fondata la Fiat con a capo proprio il suo fondatore Giovanni Agnelli che aveva già ben in mente un piano produttivo ben delineato, sfruttando al meglio la grande quantità di risorse e soprattutto di capitale disponibile. Altro nome importante dell'industria automobilistica italiana è quello di Vincenzo Lancia, fondatore della marca che porterà il suo cognome, era un ingegnere pilota ed inventore che brevettò moltissime novità che sono tutt'oggi attuali nella realizzazione di automobili, ad esempio la disposizione dei cilindri motore a V, la scocca portante la quale consisteva in una struttura portante di metallo che andava ad avvolgere il veicolo con un sistema a guscio che andò a dare un'alternativa allo chassis (in francese Telaio) portando in seguito alla sostituzione del metodo di costruzione francese.

Fiat e Lancia non furono le uniche marche produttrici di autovetture che nacquero in quegli anni, infatti nel 1910 nacque in Lombardia una fabbrica di automobili di nome Alfa che durante l'inizio della prima guerra mondiale, venne annessa da una società ingegneristica dell'epoca la Nicola Romeo e da lì nacque la marca che tutt'ora produce ancora autovetture la Alfa Romeo.

Nel periodo della nascita di queste marche fino intorno al 1920 ci si trova nel periodo definito come quello della produzione artigianale dell'automobile, che fu caratterizzato dall'alto costo e dall'unicità di questi prodotti trovandoci all'inizio della loro storia perciò non poteva essere cominciata la loro produzione di massa, questo fattore comportava l'inaccessibilità da parte della maggior parte della popolazione all'acquisto di automobili, a causa dell'elevato prezzo, non giustificato dalle prestazioni, in quanto ci si trovava in un periodo in cui l'affidabilità di queste autovetture era tutt'altro che sicura. Era dunque necessario successivamente all'acquisto dell'autovettura, l'assunzione di un autista meccanico che potesse intervenire in caso di problematiche dovute all'unicità dei pezzi, in quanto le società che producevano le automobili consegnavano ai clienti il solo telaio, senza carrozzeria e accessori, stava al cliente intervenire per aggiungere il resto, lavoro che comportava quindi l'unicità di ogni pezzo in quanto risultavano essere tutte personalizzate e quindi uniche, escludendo quella che poteva essere l'intercambiabilità dei pezzi, fattore che arrivò solo alcuni anni dopo. La svolta si ebbe nel 1910 quando a Parigi si esposero i risultati dell'unificazione della produzione, la quale riguardava le attività che in precedenza erano separate, come l'esempio fatto prima che riguardava la carrozzeria dei veicoli, il cambiamento portò la possibilità di consegnare al cliente l'autovettura con la carrozzeria annessa al telaio, inoltre erano gli anni dell'inizio della produzione in serie delle autovetture, la

prima autovettura prodotta che univa tutte queste novità fu la Fiat Zero, la quale venne progettata da Carlo cavalli mentre la carrozzeria venne fatta dai fratelli Farina Giovanni e Giovanni Battista, quest'ultimo creerà la celebre società di carrozzerie che tutt'oggi sono montate nelle macchine migliori al mondo Pininfarina. Durante la Prima guerra mondiale le principali fabbriche dei paesi entrati in guerra si convertirono alla produzione con finalità bellica, in seguito le società si dovettero riconvertire ricominciando la produzione di beni per la vita civile ed una delle prime necessità che si avevano in seguito alla fine della guerra fu proprio quella del miglioramento non che risanamento della rete di trasporti, che a causa della guerra era stata danneggiata. La guerra dimostrò la superiorità dovuta alla maggiore flessibilità del trasporto tramite l'utilizzo di automobili, rispetto a quello tramite le reti ferroviarie, le automobili potevano raggiungere aree che ai treni risultavano inaccessibili, in quanto dovevano obbligatoriamente seguire un percorso ben delineato. Grazie anche a questo fattore le persone iniziarono a riconoscere nell'automobile un mezzo di trasporto efficace e che avrebbe dato una libertà diversa rispetto a quelle che si era avuta fino a quel momento.

Prodotto storico che diede una notevole spinta all'industria automobilistica italiana, fu la realizzazione della Fiat 501 che riuscì nell'impresa di scalzare la concorrenza della Ford T macchina americana che era molto in voga ai tempi e che aveva avuto un discreto successo anche in Europa, la 501 però riuscì ad averla vinta in questo confronto, in quanto possedeva maggior eleganza, praticità e potenza rispetto all'auto Statunitense questo permise alla Fiat di poter più che triplicare le sue vendite e soprattutto far salire le esportazioni. Da questa vettura iniziò il vero e proprio periodo della produzione automobilistica di massa che perdurò fino agli anni Ottanta circa, la base del sistema di produzione era la totale possibilità di inter cambiare i pezzi, permettendo a coloro che acquistavano le autovetture, nel momento in cui un pezzo si fosse rotto, di poter trovare un pezzo di ricambio facilmente.

Il concetto di utilitaria come viene inteso oggi nacque a seguito della semplificazione delle linee di produzione, in quanto la manodopera non doveva più avere competenze tecniche elevate e questo portò ad avere un potenziale produttivo sempre più ampio, così facendo l'automobile non era più uno strumento di diletto destinato solo alle classi ricche, ma iniziò a diventare un oggetto di uso quotidiano, il quale risultava essere utile a persone di qualsiasi classe sociale che l'avrebbero sfruttata per i loro bisogni, o necessità dall'utilizzo a scopo lavorativo, fino anche all'utilizzo come passatempo.

Nel 1925 Gabriele D'annunzio, celebre poeta italiano dell'epoca richiese a Giovanni Agnelli di donargli una Fiat, così l'imprenditore torinese decise di donargli una 509 cabriolet, auto che in quel periodo era la migliore di tutti i modelli prodotti da Fiat. D'annunzio ispirato da quest'auto nei ringraziamenti inviati ad Agnelli, inserì una frase nella quale si riferiva esplicitamente all'automobile dandole un genere femminile, non si era ancora deciso se l'automobile fosse di genere maschile o femminile, da lì in poi l'automobile diventò un nome di genere femminile grazie a D'annunzio e alla lettera di ringraziamento che inviò a Giovanni Agnelli, che subito sfruttò questa novità, a livello mediatico per aumentare le vendite del suo prodotto principale. Il problema che perdurava già da anni continuava a persistere ossia l'alto costo di produzione per la realizzazione delle automobili non le permetteva di avere un prezzo accessibile a tutti, (come invece sono le utilitarie ai nostri giorni) in quanto gli stipendi dell'epoca degli impiegati pubblici e privati non permettevano a questi ultimi di poter usufruire del rivoluzionario mezzo di trasporto, di lì a poco però questo problema venne superato in quanto la 509 risultò essere l'ultima autovettura prodotta grazie all'utilizzo pesante della manodopera, (ad esempio per la realizzazione dei telai). Un duro colpo all'industria dell'auto motive fu quello che venne inferto dalla crisi di Wall Street del 1929 che causò una moltitudine di danni a qualunque tipo di società americana, ma quando l'effetto si espanse anche le imprese europee ne furono investite e ne subirono i pesanti danni, soprattutto chi aveva provato, visto il florido mercato dell'industria automobilistica, a crearsi un'impresa oppure una fabbrica produttrice senza solide basi economiche o gestionali, andando a trovare una concorrenza spietata, come quella di Fiat, Lancia e Alfa Romeo che negli anni avevano costruito una rete di contatti e di esportazioni, che gli consentiva di avere una forza molto superiore alle altre imprese più piccole le quali provavano ad affacciarsi a quel mercato in quegli anni.

La crisi che le società automobilistiche stavano attraversando in quegli anni aveva fatto calare ancora la produzione a livello mondiale e soprattutto in Italia, dove il mercato era legato quasi totalmente alle esportazioni, in quanto il mercato interno era povero di compratori. Una soluzione era stata portata avanti da Henry Ford, il quale riconosceva sì la crisi come un evento mondiale e senza precedenti, ma che aveva una soluzione il basso numero di vendite delle automobili era dovuto al loro prezzo elevato; perciò, non potendo abbassare il prezzo di vendita a causa dei costi di produzione, ricerca e sviluppo egli pensò che la soluzione fosse quella di aumentare i salari dei lavoratori, in modo da potergli permettere un maggiore potere d'acquisto. Strategia che era stata proposta anche da Agnelli che supportando la tesi di Ford sull'innalzamento dei salari

aggiunse anche il fattore della riduzione delle ore di lavoro dei lavoratori, con la finalità di aumentare l'occupazione, queste dichiarazioni che erano state rilasciate ad un giornale americano per precisione lo United, non furono però mai riportate su un giornale italiano, in quanto considerate idee troppo americaneggianti per essere implementate nell'Italia di quegli anni. Negli anni successivi, ossia inizio anni Trenta si iniziò a trovare una via di incontro per permettere l'ampliamento del mercato automobilistico, in quanto il governo italiano abbassò la tassa di circolazione, mentre la Fiat presentò al salone dell'auto di Milano del 1932 la 508 Balilla che era un'utilitaria con costi contenuti e molto più accessibile. Nel resto d'Europa in compenso vennero presi dei provvedimenti, con un aumento delle tasse doganali, in modo da proteggere la produzione interna di ogni paese al fine di contrastare il periodo di recessione che era ancora in atto e questo indebolì di molto le esportazioni, portando il mercato nazionale automobilistico a potersi sostenere solo grazie al proprio mercato interno.

Lo scoppio della Seconda guerra mondiale portò una nuova conversione delle fabbriche al fine produttivo bellico fino al 1945 anno di conclusione della guerra.

In seguito le imprese dovettero ritrasformarsi e tornare ad una produzione di prodotti di uso quotidiano, si faceva sempre più crescente il bisogno di un mezzo di trasporto individuale e accessibile a tutti, da questi bisogni arrivarono gli scooter vespa e la lambretta entrambi i veicoli a due ruote, avevano un prezzo equivalente a 2 mesi di stipendio di un impiegato dell'epoca quindi molto più accessibile delle autovetture degli anni precedenti alla guerra, dal progetto di uno dei due mezzi di trasporto più precisamente da quello della Vespa, sempre prodotta da Piaggio nacque un mezzo di trasporto da lavoro su tre ruote, con una postazione singola di guida e un ampio spazio sul retro, adibito a trasportare oggetti di qualsiasi genere, l'Ape che tutt'oggi viene ancora utilizzato come mezzo di trasporto per alcune tipologie di lavori manuali. Grazie a questi progetti gli italiani poterono iniziare a possedere ognuno un proprio mezzo di trasporto fattore che fu di vitale importanza per la diffusione negli anni successivi delle prime vere e proprie utilitarie italiane per eccellenza prodotte da Fiat, la Fiat 600 del 1955 e la Fiat 500 del 1957.

Negli anni del dopoguerra si assistette ad un aumento di un fenomeno che aveva avuto inizio nella fine del secolo precedente, ossia verso la fine dell'ottocento, cioè l'emigrazione degli italiani che inizialmente era vista solo come la traversata oltreoceano quindi verso gli stati uniti d'America, in questi anni l'emigrazione stava prendendo piede all'interno dell'Europa, con molti cittadini italiani che decisero di spostarsi in altri stati europei, come ad esempio il Belgio, la Svizzera o anche la Germania e la Francia andando in cerca di salari e condizioni di vita migliori, per loro e le loro famiglie, il fenomeno più eclatante era però quello della migrazione interna all'Italia, con milioni di persone che abbandonavano la vita difficile delle campagne, per postarsi verso i centri abitati più grandi e le città che stavano iniziando ad espandersi vistosamente, ed in più offrivano comfort che nelle zone di montagna o nelle frazioni più isolate non erano presenti. Le campagne continuavano a svuotarsi, mentre le città a progredire ed ingrandirsi con l'avvento e le migliorie tecnologiche, come l'arrivo degli elettrodomestici, fra gli anni 50 e gli anni 60 in Italia si registrò uno svuotamento delle campagne ed un popolamento delle città senza precedenti questo cambiò anche il modo in cui le persone effettuavano spostamenti, facendo progredire sempre di più il mercato automobilistico soprattutto grazie alle utilitarie ed ai mezzi di trasporto finalizzati al lavoro. Il modo in cui le persone si spostavano cambiò e questo si evinse dal fatto che in questi anni oltre al miglioramento della qualità della vita, dei salari e all'aumento dell'aspettativa di vita migliorarono anche le infrastrutture, le strade ed i collegamenti interni, il momento che sancì il cambiamento nei collegamenti interni ed agevolò gli spostamenti all'interno del nostro paese fu la costruzione delle autostrade, con la prima e tutt'ora ancora presente autostrada del sole un sì creò collegamento diretto che collegava il nord Italia al sud, con un'unica strada, venne realizzata tra il 1956 ed il 1964 e cambiò per sempre il concetto di spostamento all'interno del nostro paese, in quanto mai si era vista in precedenza (escluse le strade costruite dai Romani centinaia e centinaia di anni prima) un'opera tanto mastodontica in Italia finalizzata solo allo spostamento ed al transito delle automobili.

Punto di svolta dell'industria dell'auto motive italiana fu la nascita di uno dei marchi e brand più famosi in tutto il mondo anche al giorno d'oggi, la Ferrari che nacque a Maranello nel 1947 paesino ormai famoso in tutto il mondo, come luogo di nascita del brand, grazie al Genio di Enzo Ferrari che precedentemente lavorava per Alfa Romeo come amministratore della divisione sportiva, ma che un giorno decise di mettersi in proprio e fare la propria macchina che divenne leggendaria e che ai nostri giorni ancora tutti riconoscono come uno dei più grandi brand di macchine al mondo se non il più grande, senza il quale non avremmo avuto molte altre case di produzione, tra cui Lamborghini e Pagani, altre due imprese automobilistiche riconosciute ancora oggi in tutto il mondo. Tornando a Ferrari con il passare degli anni diventerà il simbolo per eccellenza della sportività, del lusso, dell'eccellenza e della velocità italiana, la prima automobile Ferrari mai prodotta fu

commissionata ad opera di Gioacchino Colombo, e nacque nel 1945, nel 1947 (anno di nascita e fondazione della Ferrari) fu il suo esordio in una corsa e nello stesso mese vinse la prima di una lunga ed interminabile lista di successi che questo marchio porterà all'Italia. Gli anni fra il 1940 e il 1960 furono anni gloriosi per l'Italia dei motori, in quanto in quel periodo un'altra importante casa di produzione cambiò sede spostandosi da Bologna luogo dove fu fondata nel 1914 a Modena che in quegli anni era diventato il principale polo europeo di realizzazione di auto sportive, si sta parlando della Maserati altra grande casa automobilistica italiana famosa in tutto il mondo, che vide questo ventennio come il periodo della sua definitiva consacrazione, poiché la presenza di auto progettate a Modena in gare di formula uno oppure di durata era certa in quel periodo, gare di durata come potevano essere la mille miglia che si svolgeva in Italia a Brescia o la 24 ore di Le Mans in Francia le quali, consistevano in gare di durata che come nel caso della 24 ore duravano appunto un'intera giornata con un susseguirsi di piloti che ogni 6 ore si inter cambiavano su di una stessa macchina per vincere la competizione.

Il 1963 segnò l'anno di nascita della casa di produzione d'auto sportiva che in quegli anni incominciò un accesa rivalità con la Ferrari, la Lamborghini fondata da Ferruccio Lamborghini famoso produttore di Trattori dell'epoca cittadino di Sant'Agata Bolognese che un giorno si recò proprio da Enzo Ferrari per fornirgli un consiglio riguardante la frizione delle sue auto, proponendo una collaborazione fra Ferrari e Lamborghini, per la creazione di un'auto che non avrebbe avuto eguali, purtroppo o per fortuna Enzo Ferrari rifiutò in malo modo la proposta di Ferruccio Lamborghini che infuriato per la risposta avuta dal Fondatore di Ferrari, il quale gli aveva detto di tornare a guidare i propri trattori, decise contro i consigli di qualunque membro della sua azienda di iniziare a produrre automobili, da lì si innescò una rivalità a suon di auto eccezionali e continue campagne di marketing, che puntavano sulla valorizzazione del proprio prodotto e sullo screditare quello del proprio concorrente, con l'obbiettivo principale di Lamborghini che era quello di creare l'auto perfetta, cosa ovviamente impossibile ma che fu per così dire raggiunto, in quanto nel 1966 progettò quella che era stata dichiarata da tutti gli appassionati dell'epoca l'auto più bella del secolo la Lamborghini Miura auto che è riconosciuta tutt'oggi come la più bella mai concepita dalla casa di Sant'Agata Bolognese. Questi erano quindi gli anni in cui la storia automobilistica dell'Emilia-Romagna nacque ed ebbe il suo punto più alto con tre case di produzione di auto di lusso e sportive fra le migliori al mondo, tutte concentrate in appena pochi chilometri all'interno di quella regione.

Nel 1969 si assistette alla prima acquisizione di una società automobilistica da parte di un'altra, ed avvenne con la Fiat, che col tempo era diventata la principale società di produzione di automobili in tutta la nazione ed una delle principali in Europa, la quale poté permettersi di acquistare la Lancia e la metà del capitale di Ferrari, annettendole e prendendone possesso di una per intero e dell'altra per metà. Negli anni l'Italia si era trasformata in una nazione con un alto numero di autovetture e stava iniziando ad affrontare problemi che purtroppo affrontiamo già al giorno d'oggi, quali le code nelle autostrade, il traffico e l'aria che nelle città più grandi stava iniziando a farsi più irrespirabile, la legislazione perciò si dovette adeguare ponendo nel 1970 l'assicurazione obbligatoria a tutte le autovetture e dal 1988 l'obbligo delle cinture di sicurezza, per tentare di decrementare il numero degli incidenti mortali.

Nel 1973 si verificò la prima crisi energetica, fattore che non era mai stato preso in considerazione fino ad allora, con il conseguente rialzo del prezzo del carburante, per fare un esempio il prezzo del petrolio ebbe un'impennata e se a inizio anni 70 costava due dollari al barile alla fine del decennio era lievitato fino a 40 dollari al barile questo portò dunque ad una nuova contrazione della produzione di autovetture.

Solo con la seconda crisi petrolifera si ebbe un nuovo metodo di gestione del lavoro, con un'ulteriore rivoluzione all'interno delle aziende, che decisero di ridurre i volumi produttivi, dei modelli singoli, per favorire il frazionamento dell'offerta andando a scontrarsi con il principio base della produzione di massa che aveva caratterizzato gli anni precedenti, ossia l'aumento dei volumi produttivi.

Nacque un'organizzazione interna molto diversa per far fronte alla crisi, che prese il nome di produzione snella quest'ultima, andava riprendendo la tipologia di produzione che era stata messa a punto da una casa giapponese di Nome Toyota nata nel 1937 in Giappone da Kiichiro Toyoda. Il metodo utilizzato da Toyota era nominato just in time.

Consisteva nell'azzeramento dei magazzini, nel produrre solo in base alla richiesta del mercato e in più una maggiore flessibilità nella suddivisione dei ruoli erano i capisaldi principali di questa nuova tipologia di produzione. Con questo nuovo metodo di organizzazione interna diventò possibile rendere congruo il numero di beni prodotti, con il reale numero delle richieste di mercato.

La ripresa si ebbe attorno agli anni 80 per le marche italiane da Fiat, fino ad Alfa Romeo passando per Lancia, Lamborghini e Ferrari con un ammodernamento dei modelli, una più ampia gamma di modelli fra i quali

scegliere, negli anni che intercorsero fra il 1970 ed il 1990 le case costruttrici italiane andarono a triplicare i modelli delle auto acquistabili.

All'inizio degli anni 90 era ormai chiaro a tutti come l'industria automobilistica italiana o fosse diventato ormai uno dei più importanti della nazione, con un'unica marca che aveva ottenuto il monopolio sulla produzione e le vendite rispetto a tutte le altre marche in quanto, dopo qualche anno dall'acquisizione della Lancia e della Ferrari, la Fiat aveva annesso tutte le altre marche che potevano farle da competitor, acquistandole. Nel 1986 acquistò Alfa Romeo e nel 1993 acquistò Maserati per il 49% del suo capitale. Fu nel 1991 che si registrò un dato assai preoccupante per Fiat, le auto estere avevano superato la Fiat per immatricolazioni questo era l'inizio di un inesorabile calo da parte della Fiat, oltre all'entrata dei marchi stranieri nel nostro mercato automobilistico.

Gli ultimi 20 anni sono stati ricchi di cambiamenti, che hanno portato a molti più stravolgimenti che in tutti gli anni precedenti da quando è stata creata la prima autovettura. In quanto come detto precedentemente all'inizio della storia dell'auto motive, sono state troppe le acquisizioni o annessioni da parte di determinati marchi nei confronti di altri, questo ha portato una denazionalizzazione dei marchi in quanto non più le case produttrici di un dato paese hanno la loro produzione nel paese di origine ma in paesi che ad esempio possono permettere una minore incidenza delle tasse, potendo dunque aumentare i propri guadagni. Queste continue annessioni hanno portato anche però effetti positivi come la maggiore attenzione alla sicurezza e all'ambiente, fattori che nei decenni precedenti non erano state prese molto in considerazione. Inoltre sono entrate sul mercato le vetture ibride, per avere un impatto minore sull'ambiente, fino ad arrivare alle automobili ad impatto zero con le auto elettriche, col tempo le principali produttrici di automobili non erano più l'Italia e gli Stati Uniti, ma lo sono diventati la Germania e la Cina, con la Germania che va a fornire un'auto su due in Europa ed una su 5 nel mondo, mentre la Cina è diventata ormai la prima potenza industriale al mondo, non ancora presente in maniera pesante sul mercato europeo ma entro qualche anno anche nel vecchio continente i modelli di autovetture cinesi entreranno con maggiore importanza. Mentre l'Italia si è trovata e si trova in un crollo ormai inesorabile per quanto riguarda il settore automobilistico, ma anche l'industria in generale, i dati fanno impallidire se si pensa che nel 1970 solo nel Piemonte l'industria era il 40% del PIL, mentre ha raggiunto nel 2012 il 20% perciò dimezzandosi. L'Italia dell'auto non esiste più non è più la nazione che aveva quella potenza industriale che l'aveva contraddistinta tra gli anni Cinquanta e gli anni settanta, con l'aumento del prezzo della assicurazioni e la crescita del carburante, l'automobile è diventato presso che un bene di lusso, oppure se non di lusso un bene non per tutti. L'automobile ha segnato la storia dell'Italia, questo è innegabile ma come detto in precedenza si è assistito con il passare degli anni ad una denazionalizzazione dei marchi, questo ha portato al non far avere più un'identità nazionale alle case produttrici di automobili, pochissime sono rimaste con le medesime sedi e sotto la proprietà nazionali di quando sono nate.

La mappa della divisione mondiale dei marchi nel settore dell'auto motive dopo acquisizioni fallimenti ed annessioni al giorno d'oggi è la seguente : la Volkswagen ha acquistato diversi marchi tra cui le tedesche Audi e Porsche, la francese Bugatti, la Seat che era l'unica marca spagnola, che con il tempo ha creato Cupra la loro divisione sportiva e di modelli meno economici, la Skoda marchio della Repubblica Ceca e la Lamborghini, la casa di Sant'Agata Bolognese è fra le poche che negli anni novanta non fu acquistata dalla Fiat. La Toyota ha sotto la sua gestione la Scion e la Lexus che ha sempre fatto parte del gruppo Toyota essendo la sua divisione sportiva e di lusso. La General Motors marchio americano ha il controllo su Cadillac, Chevrolet, Buick ed ha acquistato la tedesca Opel, con la Ford che invece non è mai stata annessa a General Motors in quanto ha mantenuto una posizione di forza nel mercato americano e mondiale l'unica vera e propria perdita sul fronte americano fu il centro di produzione principale del settore auto motive che rispondeva alla città di Detroit che col tempo ed il fallimento di diversi marchi, è caduta in degrado e non è più la città centro del settore dell'auto motive a stelle e strisce. Un gruppo venutosi a creare negli anni è il gruppo Renault Nissan che al loro interno possono contare anche su Infiniti, Lada e Dacia. Il gruppo Daimler casa di produzione tedesca conta al suo interno Mercedes Benz e Smart. La casa indiana di produzione Tata motors (l'India è un'altra grande potenza in grande ascesa negli ultimi anni) ha acquistato le inglesi Jaguar e Land Rover. Il gruppo Bmw ha tra le sue fila anche le Inglesi Mini e Rolls Royce. Fino ad arrivare al gruppo Fiat che come detto in precedenza, già alla fine degli anni 90 poteva contare su di un buon numero di marchi al suo interno, ma che adesso a seguito di fusioni con altre società la prima avvenuta con Chrysler che ha creato Il Fiat Chrysler Automobile che al suo interno aveva oltre a Fiat, Maserati, Ferrari, Lancia, Alfa Romeo può ora contare anche su tre marchi americani ossia, Dodge, Chrysler e Jeep. A seguito della nuova fusione il gruppo ha cambiato nome diventando Stellantis e aggiungendo al proprio già florido numero di case di produzione altri tre marchi, questa volta Francesi Peugeot, Citroen e Ds. La situazione attuale vede perciò un

panorama molto cambiato rispetto a quello di trenta o quaranta anni fa mostrando come questo settore abbia subito cambiamenti radicali e di come ormai non ci sia più una riconoscibilità nazionale nel settore dell'auto motive, non si tratta più di una competizione fra nazioni ma di uno scontro tra multinazionali del settore.¹²

2.2 La prevenzione e La gestione di un'azienda durante la crisi

Dopo aver analizzato come il settore dell'auto motive abbia avuto inizio, osservato come nel tempo sia cambiato ed abbia subito diverse trasformazioni in un periodo altrettanto frastagliato con all'interno 2 guerre ed un numero abbastanza considerevole di crisi di diversa tipologia, abbiamo posto in analisi il periodo odierno che questo settore sta affrontando, dal quale si è potuto evincere che ormai le società di produzione automobilistica che non sono controllate da gruppi più grandi, quindi da Multinazionali, sono ormai una rarità. Per questo motivo il benchmark verterà sul come 4 principali gruppi di multinazionali del settore che hanno affrontato la più recente ed importante crisi degli ultimi anni la pandemia di Covid 19 e tutte le sue conseguenze, questi gruppi al loro interno possiedono i brand più importanti e forti del settore, le società sono Stellantis, per analizzare il mercato italiano, e quello francese ma soprattutto in quanto al suo interno si possono ritrovare i brand migliori del panorama automobilistico italiano nonché uno dei più importanti al mondo, Ferrari, mentre gli altri 3 gruppi sono gruppi tedeschi, il primo è il gruppo Volkswagen uno dei gruppi più grandi di tutto il settore con all'interno brand come Audi e Lamborghini il secondo è invece Bmw mentre il terzo ed ultimo gruppo è Daimler con al suo interno Mercedes. Prima di procedere al vero e proprio benchmark è doveroso effettuare un'analisi sul come tutto il settore abbia reagito alla crisi del coronavirus.

L'effetto che più ha colpito il settore dell'auto motive è sicuramente stato il blocco che in molti paesi era stato imposto nei primi mesi del 2020, in quanto la pandemia ebbe come epicentro la Cina più precisamente a Wuhan, fra Dicembre 2019 e gennaio 2020 in seguito si espanse anche negli altri paesi costringendo i governi dei principali paesi mondiali ad istituire il lock down più o meno a partire da marzo, aprile del 2020, fu un periodo dove la circolazione era ridotta al minimo, le persone potevano uscire dalle proprie abitazioni solo per recarsi al lavoro o comprare beni di prima necessità, come cibo o medicine, inoltre fu molto presente l'uso dello smart working che limitò ancora di più gli spostamenti con fine lavorativo, in quanto chi poteva eseguire le proprie mansioni a distanza non doveva neppure uscire di casa per recarsi al lavoro. Tutte queste restrizioni causarono un abbassamento sostanziale del prezzo del petrolio portandolo ad abbassarsi addirittura di un terzo in quanto in pochi giorni la richiesta di rifornimenti fu ridotta al minimo, questo portò a far sì che i produttori di automobili bloccassero la produzione per non incappare in un sovrappiù di prodotti nei magazzini, in quanto sarebbero rimasti invenduti.

Questo improvviso blocco della circolazione e quindi anche delle emissioni di CO2 fece sì che l'attenzione si concentrò oltre che sul virus che stava mettendo a dura prova il mondo intero, anche sull'ambiente e sul come solo pochi giorni dopo l'inizio della pandemia e lo stop della circolazione l'aria diventò molto più respirabile pulita e libera dalle emissioni, questo evento critico perciò diede la spinta necessaria al settore dell'automobile per l'introduzione di autovetture meno inquinanti, perciò le società aumentarono il numero di motorizzazioni ibride, a quasi la totalità del loro parco macchine, immettendo nella gamma anche una considerevole quantità di modelli elettrici, chi ne guadagnò molto da questa inversione di pensiero fu proprio chi delle auto elettriche ne aveva fatto il suo prodotto principale già da svariati anni ossia Tesla società di produzione automobilistica, che ha nei suoi prodotti solo autovetture elettriche che diventarono perciò molto in voga in quel momento. Solo in un secondo momento però ci si rese conto che il futuro non può e non poteva essere l'elettrico, in quanto le infrastrutture anche se migliorate e aumentate non potrebbero sostenere l'elevatissimo numero di autovetture presenti in tutto il mondo, soprattutto al ritmo odierno; perciò, le aziende dell'auto motive stanno puntando sull'elettrico, ma sono già proiettate al futuro iniziando e concentrando la ricerca sui motori a idrogeno in quanto anche essi ad impatto zero sull'ambiente.

In seguito alla flessione della produzione, che si stava già riscontrando nel settore dell'auto motive durante il 2019 che era del 5%, si è potuto evincere che nel 2020 si ebbe un abbassamento di un ulteriore 16%, portando la produzione ai medesimi livelli di 10 anni prima, questi dati raccolti dall'Organizzazione Internazionale di costruttori di veicoli a motore hanno dimostrato di come la crisi per il settore dell'auto motive sia stata pesante e di come si fosse già iniziata a riscontrare una flessione negli anni precedenti all'arrivo del Covid.

Le misure preventive attuate da tutte le società del settore nel contesto italiano sono state diverse, una di queste, è stata la richiesta al governo di liquidità necessarie in modo da poter fronteggiare la crisi in quanto

¹² Tutte le informazioni per la realizzazione del seguente paragrafo sono state tratte da: www.enciclopediatreccani.it

era necessario evitare tagli eccessivi al personale, la chiusura stessa o il fallimento delle imprese italiane, e la perdita di entrate, che risultano importanti sia per il settore ma anche per la nazione stessa in quanto il settore dell'auto motive anche se negli ultimi anni stava già subendo un calo causato da diversi fattori, uno fra questi era anche la crisi del 2008, ha un peso per il Prodotto Interno Lordo pari all'11% del suo totale, mentre il settore automobilistico rappresenta il 7% del PIL europeo con 14 milioni di lavoratori coinvolti.¹³

Il settore dell'auto motive ha dunque un peso specifico molto elevato all'interno dell'economia di molti paesi, ponendo in esame e volendo fare una comparazione su come le principali multinazionali del settore abbiano risposto ad un periodo di difficoltà, dovuto alla pandemia e soprattutto in che modo ne siano uscite, andando ad analizzare le strategie utilizzate da ognuna di esse per fronteggiare questa tipologia di crisi.

La prima società analizzata all'interno di questo benchmark sarà Volkswagen, casa automobilistica tedesca che al suo interno può contare un numero veramente elevato di altre case di produzione. Prima di iniziare l'analisi su come Volkswagen abbia affrontato la crisi, va detto che la casa automobilistica è originariamente nata a Berlino nel 1937, ma ha trasferito poi la sua sede centrale, una delle fabbriche più grandi ed efficienti dell'intero panorama automobilistico mondiale, a Wolfsburg, il significato della parola Volkswagen è macchina del popolo, in quanto fu pensata proprio come una robusta utilitaria che poteva essere accessibile anche a persone comuni.

Il Covid 19 non ha avuto un impatto così dannoso per quanto riguarda gli investimenti su questa società, in quanto durante il 2020 sono stati riscontrati dei risultati molto importanti, nell'ambito della trasformazione e dello sprint che il gruppo ha avuto per entrare in maniera sempre più persistente nel mondo delle vetture elettriche, sono stati fatti investimenti per circa 30 miliardi di dollari per la mobilità elettrica entro il 2024. Ma ovviamente se gli investimenti hanno subito una crescita, non si può dire lo stesso delle consegne che hanno risentito e non poco, dell'esplosione della pandemia, in quanto nel primo semestre del 2020 la società ha registrato una diminuzione delle vendite del 21% passando dalle 7,1 milioni di unità consegnate nello stesso periodo dell'anno precedente, alle sole 5,6 del 2020. Ha inoltre visto la sua quota di mercato lievitare dello 0,4% (raggiungendo il 13%) rispetto all'anno precedente riscontrando una performance migliore del resto del mercato globale. Alla conclusione del 2° trimestre si è registrato che la liquidità del gruppo ha raggiunto un buon risultato arrivando a toccare i 18,7 miliardi di euro. Confermando tali dati in quanto alla conclusione del 2020 la società è riuscita ad ottenere un risultato operativo positivo.

È stato poi varato da Volkswagen un programma in 100 punti, in modo da non far perdere stabilità alle catene produttive e da non far rimanere senza prodotti i concessionari, quindi i clienti.

È stato in seguito fatto un importante intervento nell'ambito sociale, in aiuto contro la pandemia andando a produrre respiratori e mascherine mediche oltre che a donare generi di primo soccorso per 40 milioni euro. Osservando anche come le controllate del gruppo si sono mosse durante questo periodo, si può riscontrare come Porsche una società del gruppo Volkswagen, abbia deciso di adottare la linea più green fra tutte le altre case automobilistiche interne al gruppo, ponendo come obiettivo quello di avere metà dei loro nuovi modelli interamente ad alimentazione elettrica al massimo entro il 2025. Lo stesso percorso che viene seguito dalla società più importante dell'intero gruppo ossia Audi, che sta perseguendo un progetto per lo sviluppo di una nuova generazione di auto alimentate a batteria che possano essere sostenibili, non solo dal punto di vista ambientale, ma anche economico ed infrastrutturale. Si può osservare come tutte le società interne al gruppo stiano puntando fortemente sull'elettrico e sull'innovazione sfruttando l'onda d'urto scaturita dal Covid, che ha portato l'attenzione all'ambiente ed alla sostenibilità a livelli che precedentemente non erano stati raggiunti. Oltre a Porsche e Audi anche Seat, Bentley Lamborghini e la sezione commerciale di Volkswagen sta spingendo sul passaggio all'elettrico, è quindi un sintomo di unione e coordinazione che c'è all'interno del gruppo, il quale non è scontato poiché si tratta di un gruppo talmente grande e con tante tipologie di società che hanno prodotti diversi, che trovare una così forte coordinazione fra tutte le controllate non è affatto semplice, in quanto la casa madre ha fatto da apripista sull'elettrico e subito tutte le altre società controllate sono state incluse nella trasformazione del gruppo.

Altri dati che sono stati raccolti durante il primo trimestre del 2020 furono quelli del calo del fatturato per Volkswagen, che fu di 55 milioni rispetto ai 60 del medesimo periodo dell'anno precedente, mettendo così in evidenza un calo dell'8%; ancor più sorprendente fu invece l'utile operativo che passò dai 3,9 miliardi del 2019 ai "soli" 900 milioni facendo registrare un calo di circa il 25%, riscontrando anche un ritorno sul margine di vendita di circa l'1,6%. Questi risultati così pesanti che sono stati registrati durante questo periodo, sono dovuti

¹³ Tutte le informazioni per la realizzazione de paragrafo sono state tratte da: www.ilsole24ore.com

sicuramente al blocco della circolazione imposto in molti dei paesi che sono i principali compratori di auto Volkswagen, ma non solo poiché ci sono stati dei rincari sulle materie prime che hanno portato ad un più che vertiginoso aumento dei costi di produzione. Il flusso di cassa netto è stato negativo per 2,5 miliardi, la liquidità netta è invece scesa fino a 17,8 miliardi rispetto ai 21,3 miliardi riscontrati nel 2019.

Ponendo l'attenzione sulla più grande controllata del gruppo, si osserva come anche Audi abbia subito le ripercussioni della crisi, avendo perdite sui ricavi attesi dalle vendite che sono stati di 12,5 miliardi di euro con un utile operativo di 15 milioni e un ritorno sul margine dello 0,1%, il tutto ha pesato sui risultati del primo trimestre del 2020 di Audi per un totale di 0,5 miliardi. Per quanto riguarda la ripresa post Covid, Audi ha migliorato gli standard di sicurezza dei lavoratori, ponendo delle priorità negli investimenti di maggior importanza, andando così a salvaguardare la sua liquidità ed al contempo, ottimizzando il capitale circolante. È dunque emblematico il fatto di come Volkswagen abbia avuto sì ingenti danni sul fatturato e rispetto alle vendite a causa della pandemia, ma è anche vero che la società è riuscita a contingentare le perdite e soprattutto ad aprirsi una nuova strada verso la produzione di auto elettriche, facendo sì che tutte le società controllate dal gruppo la seguissero. Questo è un punto fondamentale di come una crisi va gestita in quanto in Volkswagen sono stati bravi nella comunicazione e nella gestione della crisi riuscendo a trasformare un momento di difficoltà in un'opportunità per allargare la loro lista di modelli puntando ed investendo molto sulla ricerca e sullo sviluppo, portandosi avanti rispetto a molte altre società competitors sul fronte della produzione di autovetture ad impatto zero, le quali rappresenteranno un elemento molto importante da qui ai prossimi dieci anni nell'ambito dei trasporti e non solo ed in quello dell'auto motive.¹⁴

Un altro grande gruppo dell'auto motive europeo è Bmw, marchio storico anch'esso tedesco, come le precedentemente citate Audi e Volkswagen, che nacque nel 1916 a Monaco di Baviera, il significato del nome, Bayerische Motoren Werke ossia fabbrica di motori bavaresi, riassume proprio quello che Bmw ha sempre prodotto ossia motori, non solo per autovetture ma per una moltitudine di mezzi di trasporto, originariamente dagli aerei fino ad esempio alle moto. La differenza con il gruppo Volkswagen sta nel fatto che Bmw non possiede un numero così ampio di società ma ne ha invece solamente due controllate, entrambe inglesi Mini e Rolls Royce. pertanto avrà avuto una diversa tipologia di gestione della crisi, in quanto diverso sarà stato il modo in cui la crisi ha impattato su questo brand, dovuto anche dal fatto che le società interne al gruppo, sono molte meno e anche perché Bmw è un gruppo enorme, ma non possiede il fatturato di un gruppo così grande come Volkswagen.

Durante la crisi di Covid 19 il gruppo Bmw ha fatto della flessibilità e della solidarietà, dei fattori determinanti per riuscire ad affrontare al meglio questa crisi. La società ha fornito, veicoli e strutture in assistenza agli operatori sanitari, facendo tutto il possibile per fronteggiare la pandemia, andando a donare anche beni sanitari di prima necessità, come mascherine e disinfettanti. Altro punto fondamentale oltre all'aiuto nel sociale attuato da Bmw durante la pandemia, fu quello della differenziazione della tipologia di gestione dei vari concessionari in base al paese dove fossero situati, in quanto la situazione pandemica e le misure che venivano attuate per contrastarla, erano diverse da paese a paese, perciò, Bmw decise di fare la medesima scelta, attuando dei piani personalizzati per ogni mercato di ogni paese dove erano presenti le loro concessionarie.

Dati alla mano il gruppo Bmw, nei primi tre mesi del 2020, ossia in pieno inizio della pandemia, ha venduto un totale di 477.111 autovetture, avendo un calo del 20% rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente, per quanto riguarda le altre controllate del gruppo anche loro non stavano avendo dei risultati rispetto alla casa madre in quanto, Mini vendette circa 65 mila auto nello stesso periodo avendo un calo del 23%, Rolls Royce ne riuscì a vendere solo 853, numeri di gran lunga minori ma si tratta di un brand di extra lusso del settore, ma che rispecchiarono comunque un calo del 27% rispetto allo stesso trimestre del 2019, anche per i motocicli i cali furono del 10%. Altro dato che fu allarmante per il gruppo fu quello dei concessionari che rimasero chiusi a causa dei lockdown, che iniziavano ad essere imposti un po' da tutti i paesi, avendo l'80% dei concessionari europei chiusi durante il secondo trimestre dell'anno in Europa ed il 70% in America.

Ben diversa per Bmw fu invece la fine del 2020, in quanto in chiusura di anno, il gruppo si confermò come leader mondiale della sezione premium per il diciassettesimo anno consecutivo.

La pandemia durante quel periodo ha limitato i contatti fisici e quindi gli incontri di persona, questo ha creato un problema evidente ai concessionari di automobili e quindi Bmw ha sviluppato un sistema per ovviare questo problema, formano i suoi venditori al meeting online con i clienti, andando ad eseguire tutte le mansioni a distanza, facendo quindi dei veri e propri incontri con i clienti, configurando a distanza le automobili oppure,

¹⁴ Per la realizzazione del paragrafo tutte le informazioni sono state tratte da : www.ansa.it e www.ilsole24ore.com

andando a fare delle vere e proprie dimostrazioni tramite video/call per mostrare il veicolo al cliente interessato. Una nuova ed ingegnosa soluzione da parte di Bmw così da poter continuare ad assistere i clienti al meglio nel percorso di personalizzazione di acquisto della vettura. Alla fine del 2020, Bmw ha venduto un totale di 2.028.659 autovetture in tutto il mondo, con un calo rispetto all'anno precedente, del 7,2% con un grande aiuto dato dalle autovetture di lusso, l'aumento delle vendite di questa tipologia di auto, che è iniziato nel 2018, e che in soli 2 anni crebbe del 70%. Settore che invece non ha risentito della pandemia ma che a differenza ne ha giovato, fu quello delle auto elettrificate che hanno riscontrato un aumento delle vendite del 31,8% rispetto al 2019, con le vendite di veicoli totalmente elettrici salite del 13% e di quelli ibridi del 40%. Il settore dei veicoli elettrificati che ha subito un'impennata nell'anno della pandemia, come già osservato anche in Audi e Volkswagen e come riportato dai dati del totale delle autovetture vendute in tutta Europa, si può osservare come le auto elettrificate abbiano rappresentato il 15% del totale di tutte le autovetture vendute nel vecchio continente durante l'intero anno della pandemia.

Andando ad osservare le controllate del gruppo Bmw, possiamo visionare come Mini, società originariamente inglese, nel 2020 abbia raggiunto un numero di vendite pari a 292.000 unità vendute, un calo del 15% rispetto all'anno precedente, abbastanza in linea con il calo delle vendite della casa madre ed in linea anche con l'aumento del numero di autovetture elettriche vendute, con un aumento quindi rispetto al 2019, del 20% con 20.000 unità vendute.

L'altra società controllata da Bmw assieme a Mini, ossia Rolls Royce, ha avuto un 2020 caratterizzato da 3.700 auto vendute con un calo del 26% rispetto all'anno precedente; quindi, anche una marca che produce esclusivamente autovetture di extra lusso ha risentito della crisi.

Discorso quello delle vendite che si fa diametralmente opposto se si pone sotto la lente di ingrandimento le vendite della Bmw Motorrad, altra società controllata dal gruppo, che produce esclusivamente motociclette e che ha riscontrato un totale di vendite pari a 169.272 facendo registrare il secondo miglior risultato di vendite della storia della società proprio nell'anno della pandemia. Possiamo dunque porre in esame il fatto che, sia la casa madre che tutte le società (esclusa quella produttrice di motociclette) controllate dal gruppo, abbiano risentito della crisi con un abbassamento sostanziale delle vendite di autovetture generali, ma che al contempo tutte e tre le società che producono automobili abbiano riscontrato un aumento importante per quanto riguarda le autovetture elettrificate, segno di come anche Bmw, così come visto nel gruppo Volkswagen, stia puntando forte sull'alimentazione parziale o totalmente elettrica dei motori per i suoi prodotti.

Le conclusioni che possono essere tratte su come Bmw abbia gestito la crisi, sono diverse, ci sono state diverse perdite come quelle subite anche dal gruppo Volkswagen, ma a differenza di quest'ultimo alcune delle controllate di Bmw sono riuscite, nonostante la pandemia ad avere risultati positivi rispetto alle vendite, tutto il settore dell'elettrico ad esempio ed altre hanno addirittura raggiunto risultati fra i migliori della loro storia come nel caso di Bmw Motorrad, inoltre Bmw si è ingegnato perfino nella modalità di vendita e di relazione con le persone riuscendo a rivoluzionare il modo in cui i loro venditori all'interno dei concessionari si dovessero relazionare con il cliente, una similitudine che salta all'occhio con il gruppo Volkswagen è sicuramente l'aiuto nel sociale che entrambe le compagnie sono riuscite a dare oltre l'apertura alla produzione di macchine a zero emissioni, anche se dovute a delle direttive europee, ma questi due brand sono sicuramente fra quelli più avanti nel settore dell'ibrido, dell'elettrico subito dietro a Toyota che la fa da padrone su questo punto di vista essendo anche la società produttrice prima nel settore dell'auto motive. La cosa che colpisce però di più è la coesione che questi due gruppi così grandi siano riusciti ad avere in un periodo di crisi così avuto fra le loro società interne, riuscendo a raggiungere risultati impressionanti durante una crisi così importante come quella che hanno affrontato e questo è segno di aziende che sono guidate, gestite e organizzate nella giusta maniera coese e pronte ad affrontare qualunque tipo di crisi.

Il gruppo Bmw si fonda infatti sulla visione a lungo termine dell'unione e dell'organizzazione; perciò, la società ha annesso come parte fondamentale della loro strategia di business, la sostenibilità ecologica e sociale in tutte le loro società controllate ed un impegno nel preservare le risorse.¹⁵

Continuando la nostra analisi fra le migliori società dell'auto motive dei nostri anni non si può non citare il gruppo Daimler, altro gruppo tedesco il terzo della nostra analisi, in quanto a livello europeo la Germania la fa da padrone come visto anche in precedenza in questo settore, il gruppo Daimler ha come principale società controllata la Mercedes Benz a Stoccarda nel 1904 dalla Daimler-Motoren-Gesellschaft, oltre alla Smart ed

¹⁵ Per la realizzazione del paragrafo le informazioni sono state tratte da : press.bmwgroup.com

alla AMG che però si tratta della sezione di motorizzazioni sportive della Mercedes. Questo nome (Mercedes), ha una curiosa storia in quanto in tedesco il nome Mercedes in italiano viene tradotto in Grazia, che fu la figlia di un ricco uomo d'affari che nel 1900 ordinò un parco auto molto elevato alla Daimler richiedendo 36 modelli da competizione, ma pose un obbligo dietro a quest'ordine, la particolare richiesta fu quella di battezzare i nomi dei motori delle auto che erano state ordinate con lo stesso nome della figlia quindi Mercedes. Il gruppo si è attestato come uno dei top a livello mondiale producendo auto iconiche e a differenza degli altri due gruppi tedeschi, potendo contare tutt'oggi su di una scuderia di formula uno. Analizzando come Daimler group sia riuscito ad affrontare la pandemia, c'è da dire che una fra le prime azioni che vennero compiute dal gruppo, fu quella di sospendere gran parte della produzione europea, azione comprensibile per evitare il sovraffollamento dei magazzini, oltre a seguire le direttive per abbassare quanto più possibile la trasmissione del virus, mossa che anche altre società del settore, avevano compiuto per scongiurare il medesimo problema. Visionando i dati dell'anno 2020 si può osservare come l'utile netto del gruppo Daimler sia cresciuto del 48% arrivando a quota 4 miliardi rispetto all'anno precedente, il quale si attestava sui 2,7 miliardi, inoltre il ceo di Daimler ha detto che verranno proposti dei dividendi dal valore di 1,35 euro per azione rispetto al 2019 quando il loro valore toccava quota 0,90 centesimi.

La pandemia ha però colpito in maniera negativa anche le vendite del gruppo Daimler in quanto le vendite unitarie totali, sono calate del 15% arrivando a 2,84 milioni di unità vendute, con i ricavi che sono stati di 154,3 miliardi, con una riduzione del 11%. Un dato sicuramente positivo è stato in compenso quello dell'Ebit che è aumentato del 53% toccando quota 6,6 miliardi.

Per quanto riguarda la gestione interna delle sue società sia Mercedes che Smart hanno avuto, come primo obiettivo, quello di garantire la sicurezza contro questo virus per i propri dipendenti, perciò inserendo lo smart working fin dalle prime avvisaglie di possibili contagi all'interno dei loro uffici, inoltre con l'avvento della pandemia si è andato a modificare il modo di acquisto di un prodotto, usando un modello simile a quello citato in precedenza con Bmw, ossia l'utilizzo delle stanze virtuali che permettevano ai clienti di simulare tutte le azioni che avrebbero fatto in concessionaria, ma direttamente da casa loro così da minimizzare anche la perdita del rapporto venditore/acquirente. Nell'anno del Covid, Smart si è confermata come una delle migliori società di distribuzione dell'elettrico, riuscendo a vendere fino a 4000 autovetture elettriche.

Il periodo pandemico ha fatto da acceleratore nella modernizzazione e nella digitalizzazione dei concessionari di molte società dell'auto motive e quindi anche di Mercedes, che ha potuto sfruttare al massimo lo showroom online, una funzione alla quale avevano già pensato ancor prima dell'arrivo della pandemia e che grazie alla quale, hanno potuto continuare a fornire un servizio impeccabile ai loro clienti. Un altro risultato impressionante del marchio Mercedes è stato quello che rappresenta le vendite della sezione Amg, che hanno visto le loro vendite di 1450 unità nel 2020 andando a superare il risultato dell'anno precedente. Altro settore in forte crescita che si è potuto chiaramente riscontrare anche nelle analisi dei gruppi precedenti (Volkswagen e Bmw) è quello dell'elettrico e dell'ibrido, in quanto i dati per il 2020 hanno mostrato che il mercato delle plug in si è triplicato, con la quota di mercato passata dal 2,3% al 14,3% ponendo Mercedes, come leader tra i marchi premium di questa categoria di prodotto.

Concludendo l'analisi possiamo osservare come anche il gruppo Daimler ugualmente agli altri gruppi tedeschi, abbia subito sì delle perdite nelle vendite o nella quota di mercato, ma come sia anche riuscito a mantenere una coesione interna fra le società, a sviluppare nuovi approcci e metodi, mantenere la relazione con il cliente e soprattutto a sviluppare in maniera molto importante una sezione, quella dell'alimentazione elettrificata, con la costruzione e la messa in commercio di autovetture sia totalmente elettrificate che ibride, le quali grazie alle loro vendite, hanno potuto mantenere e far registrare dei numeri molto più che positivi al gruppo, perfino in un anno così penalizzato come quello della Pandemia. Importante è inoltre stato l'aiuto che Mercedes, come i gruppi visionati in precedenza, ha dato nel sociale e nella sicurezza dei propri dipendenti agevolando quelli che sono stati, perfezionando lo smart working e tutta la parte digitale in un tempo record, in quanto subito dopo lo scoppio della pandemia, in Europa e nei loro mercati principali, il gruppo aveva già pronte soluzioni per continuare gli incontri con i clienti, quindi non far saltare altre vendite che sarebbero andate perse ed avrebbero aggravato ancora di più la situazione, oltre alla completa organizzazione quasi immediata dello smart working, il quale, nel giro di pochi giorni, ha consentito a tutti i dipendenti interni al gruppo, di poter svolgere le loro mansioni direttamente da casa, senza mettere a rischio la loro salute o agevolando la diffusione del virus. Questi sono tutti segnali lampanti di un'elevatissima coordinazione fra i reparti e organizzazione

che permette, a queste multinazionali, di affrontare al meglio ed uscire dai periodi di crisi ed i momenti di difficoltà nella maniera più veloce e corretta possibile.¹⁶

Dopo l'analisi di tre società straniere, si può ora spostare l'attenzione sull'ultima società del benchmark da analizzare, ossia il gruppo Stellantis, gruppo italo-francese, con anche società americane al suo interno, che è stato creato dalla fusione di Fca con alcuni marchi francesi quali Peugeot Citroen e Ds, automobile che a seguito di una fusione, hanno creato questo nuovo gruppo, fra i più grandi e con uno dei più alti numeri di società del settore auto motivate al suo interno. Stellantis nel periodo della pandemia, ha dovuto affrontare anche la fusione ed il passaggio da Fca a Stellantis, appunto questo ha creato un rallentamento nel loro atto di fusione aziendale e perciò ha reso ancora più difficoltoso il periodo della pandemia per tutte le sue controllate.

All'arrivo della pandemia, la prima presa di posizione della società Fca, fu quella di sospendere temporaneamente la produzione dei loro stabilimenti europei, in linea con quello che era stato ordinato dal governo con la chiusura temporanea di molte attività al fine di non permettere al virus di poter aumentare il numero dei suoi contagi. A seguito della possibilità della riapertura dei centri di produzione, il gruppo ha ovviamente apportato migliorie nella gestione nella prevenzione dei contagi, quale l'ampliamento della distanza fra i dipendenti, un intervento di pulizie con sanificazione ed igienizzazione degli ambienti di lavoro, oltre ad aver introdotto il lavoro da remoto. Il gruppo ha inoltre annunciato che la sospensione della produzione è stata presa come un'opportunità per rivedere i processi produttivi nel loro insieme. Ovviamente anche tutte le altre società del gruppo Fca (ex Stellantis), hanno interrotto la produzione seguendo le direttive che sono arrivate dal governo, da Ferrari passando per Alfa Romeo fino alle francesi Peugeot e Citroen, hanno tutte interrotto la produzione per evitare che il Virus potesse dilagare. Come per le altre società, anche per il gruppo Stellantis è stato un anno difficile, che ha messo a dura prova tutte le società all'interno del gruppo, che, trattandosi di un gruppo così grande e con una fusione effettuata pochi mesi prima dello scoppio della pandemia, per il gruppo italo francese è stato sicuramente più complesso rispetto agli altri gruppi tedeschi che sono stati analizzati in precedenza. Ciò nonostante, la società sia riuscita a superare il periodo critico, come detto con non pochi problemi, ma lo ha superato grazie alla coesione e all'unione delle società interne ad esso, il gruppo inoltre ha fornito aiuti al sociale, offrendo molti spazi e acquistando beni che potevano essere utilizzati per aiutare le persone colpite dal virus dato il sovraffollamento degli ospedali che erano stati messi in ginocchio dalla pandemia. Tutte le società italiane di qualsiasi settore si sono dovute fermare e hanno dovuto interrompere la produzione, ma al contempo, hanno aiutato il più possibile la popolazione e lo stesso è stato fatto da tutte le industrie dell'auto motivate italiano, le quali nonostante la difficoltà, hanno dimostrato ancora una volta come con l'unione l'organizzazione e con anche determinati sacrifici in termini economici, in quanto la crisi causerà certamente dei danni che però devono essere minimizzati il più possibile, si possano affrontare e venir fuori anche da eventi critici, o catastrofici come è stato il Covid nel 2020 e nei due anni successivi.

Le conclusioni che si possono trarre da questo Benchmark sono diverse, in quanto le società analizzate hanno, nella maggior parte dei casi, mostrato che le strategie attuate sono state molto simili fra loro, anche trattandosi di società che si esercitano nello stesso settore ma che hanno fra loro caratteristiche molto diverse, i punti in comune che possono essere riscontrati sono ad esempio la chiusura, l'introduzione dello smart working, l'utilizzo dello stop forzato della produzione per rivedere le dinamiche interne, fino al perfezionamento della parte digitale dei loro servizi i quali hanno permesso ai gruppi di continuare le vendite anche in un periodo così complesso.

I primi tre gruppi sono risultati essere molto affini fra di loro trattandosi di società tutte tedesche, ovviamente molto diverse da quella italo francese analizzata per ultima che risulta essere anche il gruppo con il maggior numero di società interne, nel quale infatti si è riscontrata rispetto alle altre 3, una maggiore difficoltà nel tenere unite e coordinare le società durante la crisi, rispetto a come le tre società tedesche siano riuscite a coordinare egregiamente tutti i loro reparti interni e lo scambio di informazioni fra le società stesse, è uno dei fattori principali di questa difficoltà di coordinamento riscontrata da Stellantis, la difficoltà sta nel fatto che era da poco avvenuta una fusione aziendale che ha perciò portato disorganizzazione in quanto, l'aggiunta di altre società che precedentemente non facevano parte del gruppo, ha reso il tutto più complesso in quanto erano società molto diverse da quelle che erano presenti precedentemente nel gruppo, per fare degli esempi Peugeot e Citroen non hanno nulla a che vedere con la tipologia di produzione di Ferrari, Maserati o anche di Dodge, ma possono sicuramente essere molto più vicine come tipologia a Fiat e ad Alfa Romeo o anche a

¹⁶ Per la realizzazione del paragrafo le informazioni sono state tratte da : www.ansa.it e www.ilsole24ore.com

Lancia, questo ha dunque portato a difficoltà che possono essere scritte di adattamento da parte dei nuovi Brand al nuovo gruppo e delle società già presenti nel gruppo alle nuove aziende. Tutto questo in un contesto critico così difficoltoso come è stato quello del Covid, il quale ha portato come già descritto in precedenza, difficoltà di produzione di livello, di poiché anche dopo la riapertura in seguito al corona virus, la carenza di personale dovuta alle assenze causate al Covid, erano all'ordine del giorno il che rese la gestione delle risorse umane veramente difficoltosa.

Ecco dunque spiegato il motivo per cui Stellantis ha avuto una gestione della pandemia molto più difficoltosa rispetto alle altre società tedesche analizzate. Due sono i punti che accomunano tutte le società che sono state analizzate, il primo punto è sicuramente l'apertura che è stata data all'elettrificazione dei marchi dell'auto motive europeo e non solo, in quanto la pandemia ha portato moltissime problematiche con se, ma l'attenzione all'ambiente e l'apertura all'elettrico, sono state delle problematiche che erano sì state affrontate, ma che non avevano visto nessun segno di concreta apertura fino all'arrivo del Covid, che ha spostato l'attenzione sopra queste due tematiche molto attuali ed importanti. Tutte e quattro le società hanno fatto un upgrade al loro settore di produzione di autovetture sia ibride che elettriche, sia per stare in conformità con l'ordinanza emanata dalla comunità europea la quale auspica che entro il 2035 le nuove auto e i mezzi da lavoro, dovranno raggiungere il 100% di decarbonizzazione, in modo tale da risultare non impattanti sull'ambiente e salvaguardare l'aria nelle nostre città che si sta facendo sempre più irrespirabile, inoltre le batterie, al contrario del motore, costano meno in quanto non hanno parti meccaniche da assemblare ed in più hanno bisogno di una manutenzione molto minore rispetto alle auto a motore, ma hanno semplicemente bisogno di essere sostituite dopo un determinato l'asso di tempo di utilizzo. Queste sono le motivazioni per le quali da Volkswagen passando per Bmw e Daimler fino a Stellantis, sempre più società dell'auto motive hanno avuto questa apertura così decisa verso le autovetture ad impatto zero, un'iniziativa che molto probabilmente senza l'arrivo del Covid o le direttive dell'unione europea sulle emissioni, avrebbe richiesto ancora diversi anni per vedere la luce andando a peggiorare sempre di più le qualità dell'aria che tutti noi respiriamo. Il secondo punto nel quale possiamo ritrovare tutte le società che sono state visionate in questa analisi, riguarda l'aiuto che queste ultime hanno fornito nell'ambito sociale con mezzi di trasporto e spazi privati che sono stati messi a disposizione ed a servizio dei malati covid e del personale medico, il 2020 fu un anno terribile per tutte le persone e le società che sono entrate a contatto oppure hanno subito gli effetti del covid, ma ha tirato fuori anche la solidarietà ed il senso di unione che via via stava andando perdendosi negli anni, ma i mesi chiusi senza poter uscire, il personale medico che ha dovuto affrontare un sovraffollamento degli ospedali e una costante incertezza sul cosa sarebbe accaduto, hanno trasmesso un senso di unità che non si vedeva da decenni, in Italia ma anche in Europa e nel mondo intero, perciò lo stesso è stato per le società dell'auto motive in tutte le società analizzate forte è stato il segnale che queste hanno mandato per far sapere al mondo che nonostante la crisi avrebbero continuato a garantire posti di lavoro e stipendio, nonché fatto di tutto per garantire e mantenere la loro catena produttiva intatta, anche con i fermi produttivi, ma soprattutto hanno voluto mostrare al mondo che l'unione l'organizzazione e la coordinazione possono far superare qualsiasi ostacolo, hanno mandato un segnale emblematico di come con la solidarietà e l'aiuto reciproco si sarebbe alla fine superata anche questa crisi. La pandemia ha creato sì danni incalcolabili a livello economico e non, ma ha fatto sì che le persone mostrassero il loro lato solidale, che era qualcosa che era rimasto sopito per molto tempo, in un mondo sempre più veloce i mesi di lock down hanno portato la gente a riflettere su cosa fosse realmente importante, sul come si potesse e si dovesse aiutare il prossimo senza stare esclusivamente a guardare se stessi ed il proprio operato, ha fatto riscoprire la gioia di fare del bene per gli altri e di aiutare chi ne ha bisogno. Queste sono state le cose che il Covid ha fatto ritrovare e riscoprire che nel mondo pre covid erano sempre state lì ma la gente era troppo concentrata su sé stessa e andava tutto troppo velocemente per accorgersene. Questo discorso riassume quello che si è potuto evincere da questo benchmark l'unione e l'organizzazione sono fondamentali per la gestione di un'azienda in tempo di crisi e lo stesso vale per una persona, quando si attraversa una crisi o si sta passando un periodo buio della propria vita, accanto si vogliono persone fidate che siano amiche e possano aiutarci in un momento del genere, lo stesso vale per una società in un momento di crisi se una società si trova all'interno di un gruppo più grande, la difficoltà di un'impresa diventa la difficoltà di tutte che grazie all'organizzazione alla assicurazione (nei confronti dei clienti) e all'aiuto reciproco (fra le società) anche la crisi più dura e difficile, che sembra senza soluzione, può essere superata, d'altronde da soli non sono molte le cose che possono essere risolte, come sono poche nella storia le azioni o le imprese che si ricordino ancora oggi compiute da una persona sola senza l'aiuto di nessuno e questo vale lo stesso anche quando si parla di crisi d'azienda, un bravo amministratore delegato è colui che in un momento di crisi, sa amministrare al meglio, gestire il suo gruppo e saperlo compattare per superare il problema perché sa, che se

non è lui il primo a credere nella risoluzione, non potranno farlo nemmeno i suoi dipendenti e senza i dipendenti non può essere fatto nulla ed il problema non verrà risolto, portando al fallimento della società. L'unione d'intenti fa compiere imprese impensabili, che uniti ad un leader capace e ad una coordinazione impeccabile, rendono possibile l'impossibile, uniti si è forti da soli si è deboli.¹⁷

Capitolo 3: L'arte della guerra di Sun Tzu può essere applicato alla gestione delle crisi moderne?

Dopo aver eseguito un excursus sulle strategie e sulle modalità di gestione di una crisi, aver visionato come le più grandi società dell'auto motive abbiano affrontato una delle crisi più grandi degli ultimi anni, come può un manuale sulla strategia militare, scritto nel IV secolo a.C. risultare inerente agli argomenti trattati e tutt'ora attuale anche essendo stato scritto secoli fa, è questo il caso dell'Arte della guerra.

Manuale che ha dato l'ispirazione a centinaia di persone nei secoli, in quanto le regole di strategia militare al suo interno possono essere applicate alla gestione di qualsiasi tipo di situazione, anche alla gestione di una crisi d'azienda. In questo capitolo si analizzeranno diverse situazioni presenti all'interno del libro, che narrano di strategie e di scelte che vengono intraprese nei momenti di una battaglia e verrà fatto un parallelismo su come la gestione di questi ultimi, possa essere accomunata alle scelte che una società deve fare per affrontare una crisi, in quanto un esercito ed una società sono molto simili e sono accomunati da figure come il generale ed il CEO, i quali devono entrambi prendere le giuste decisioni sotto pressione in brevi periodi e queste ultime dovranno essere ponderate al momento, che l'esercito o la società stanno attraversando, oppure come i capireparto ed i dirigenti i quali sono al di sotto delle figure di comando, ma entrambe devono eseguire gli ordini che provengono dall'altro, ma anche essere capaci a loro volta a redarguire e gestire i loro sottoposti quando necessario, concludendo con i dipendenti ed i soldati semplici i quali hanno il compito di eseguire gli ordini e le direttive senza poterle confutare o rifiutarsi di eseguirle. Tutti questi elementi devono poi rispondere, nel caso di una società, ad un'assemblea dei soci alla quale direttamente il CEO dovrà ubbidire, mentre nel caso dell'esercito con il generale che prenderà le decisioni in base alla volontà del proprio sovrano o governo. Come visto, molti sono i punti di similitudine fra le due situazioni e da questa introduzione possiamo sicuramente evincere che le crisi di oggi non sono altro che i conflitti che un tempo si combattevano con le armi ed i soldati solamente che con gli anni e l'evoluzione, si sono trasformati in problemi di organizzazione, gestione e controllo della propria società, ma che in precedenza erano problemi di gestione di un esercito o di un popolo che per una motivazione andava a scontrarsi con un altro, creando il conflitto e quindi la crisi, al giorno d'oggi invece il fatto scatenante crea incertezza e disordine all'interno delle società, che andranno dunque a scontrarsi con la crisi stessa e non contro una loro concorrente.

Sun Tzu quando scrisse questo libro non poteva minimamente immaginare l'impatto che esso ha avuto nella storia e il come, anche dopo centinaia di anni, le sue strategie fossero attuali e attuabili in situazioni della vita che a quei tempi non erano minimamente pensabili, ovviamente non tutti i capitoli di questo celebre manuale possono essere messi a confronto con delle strategie di gestione aziendale, ma il primo sul quale l'analisi verterà è quello riguardante i piani strategici.

3.1 I piani strategici

Il primo punto da analizzare, riguarda proprio il titolo del libro, in quanto Sun Tzu dichiara nel suo manuale, che l'arte della guerra è di vitale importanza per lo stato, un argomento che può portare alla salvezza oppure alla rovina, un argomento impossibile da ignorare. Come importante e cruciale per l'azienda è l'essere preparati a gestire una crisi, in quanto anch'essa è di vitale importanza ai fini della longevità della società e si tratta di un argomento che non può essere trascurato dalle società, in quanto porterebbe quest'ultime essere troppo esposte alla crisi con conseguenze, le quali, potrebbero portare anche alla chiusura dell'impresa stessa. La prevenzione della crisi è molto vicina a quella che poteva essere, per un generale l'arte del saper fare una guerra, la gestione delle risorse è essenziale per entrambe le situazioni, come la gestione dell'esercito per uno e del personale per l'altra, entrambe le situazioni in qualche modo sono accomunate dall'arte della gestione e della prevenzione in quanto, se il saper guerreggiare può essere descritto come un arte con quindi le relative

¹⁷ Per la realizzazione del paragrafo le informazioni sono state tratte da : www.mediastellantis.com e www.ilsole24ore.com

strategie decisioni da prendere e tutto quello che ne concerne, anche la gestione di una crisi può esserla, in quanto anch'essa concerne delle prese di posizione, avere una visione d'insieme ed uno sguardo rivolto al futuro oltre che al saper gestire le emergenze e tutti i contrattempi che possono capitare durante la crisi. Perciò l'amministratore non è altro che un condottiero o un generale dei suoi dipendenti e come tale, deve farsi carico della sicurezza (lavorativa) dei propri sottoposti e affrontare mantenendoli uniti, tutte le avversità che gli si possono presentare d'innanzi durante il periodo critico, proprio come un generale fa con il proprio esercito.

Sun Tzu mette cinque pilastri sui quali l'arte della guerra si basa questi 5 fattori sono ovviamente fattori che si tengono in considerazione nell'ambito militare quando si deve affrontare una battaglia, perciò, non tutti sono trasferibili alla gestione di una crisi, i cinque fattori sono la Legge Morale, il Cielo, la Terra, il Comando, il Metodo e la Disciplina che uniti, ne rappresentano uno solo. Di questi cinque ne verranno analizzati tre a partire dalla Legge Morale, essa è cruciale per un sovrano o generale che guida un popolo oppure un esercito in battaglia, in quanto fa sì che quest'ultimo sia in completo accordo con tutte le decisioni che verranno prese dal sovrano senza alcun dubbio, con una piena e totale fiducia nei suoi confronti e verso le sue capacità di gestione, la mancanza della Legge Morale avrebbe dei risultati molto dannosi, in quanto andrà ad evitare eventuali problemi interni o disaccordi che potrebbero far nascere discussioni, le quali creerebbero indecisione e rallentamenti che porterebbero alla disfatta in favore dell'esercito nemico. La Legge Morale risulta essere altrettanto cruciale per un alto dirigente d'azienda, oppure per un amministratore, in quanto colui che prende le decisioni deve avere la fiducia dei suoi dipendenti i quali, devono essere inclini ad eseguire i compiti che gli vengono assegnati senza creare problemi di lentezza o inadempienza, in quanto in un periodo di crisi la tempestività e la correttezza delle azioni svolte ai fini di salvare la società risultano essere fondamentali, in quanto un dipendente che non adempie ad un compito assegnato sa che potrebbe essere punito con il licenziamento, ma l'inadempienza dovrà essere colmata con un carico di lavoro più grande nei confronti di un suo collega o di un gruppo di colleghi i quali dovranno, a loro volta, essere in grado di non provocare ritardi nel compimento delle mansioni che gli erano state assegnate, in modo da non causare un effetto a catena che porterebbe danni ingenti alla società. È dunque quanto più importante per un amministratore sapere quali compiti assegnare e soprattutto a chi assegnarli, conoscendo al meglio come i dipendenti rispondono all'assegnazione di determinate mansioni, d'altra parte è però fondamentale che i dipendenti compiano per il bene della società, (e quindi per mantenere il loro posto di lavoro e non portare la società alla chiusura) i compiti assegnati per non causare un danno ulteriore alla società che sta attraversando un periodo di crisi. Come potuto osservare la Legge Morale risulta essere fondamentale per un gestore che sia di un esercito o di una società in quanto la fiducia dei propri sottoposti è un elemento troppo importante e dal quale prescindono poi tutti gli equilibri interni del gruppo/esercito, i quali non possono e non devono, in un periodo di difficoltà, venire danneggiati.

Il secondo punto fondamentale analizzato riguarda il Comando che, come la legge morale, è un caposaldo fondamentale che, in entrambe le discipline, risulta essere una virtù decisiva. Colui che è al comando deve avere la giusta esperienza e saggezza, in quanto deve avere affrontato precedentemente situazioni simili, non può dunque essere un giovane alle prime armi e senza alcun tipo di esperienza di quella determinata situazione, perciò un generale lo si diventa solo dopo anni passati a scalare i ranghi, avendo iniziato come un semplice soldato, la stessa cosa per un amministratore delegato i quali, nella maggior parte dei casi, sono persone con anni di esperienza nel settore che hanno riportato risultati eccellenti in altre società, oppure che sono cresciuti all'interno dell'azienda meritandosi il ruolo di CEO. La virtù del Comando sviluppata in entrambe le carriere non necessita ovviamente solo di esperienza e saggezza, ma anche di sincerità, in quanto un bravo leader deve saper riconoscere di aver sbagliato e saper prendersene le colpe, anche davanti ai propri soldati/dipendenti, essere umile, saper dire ho sbagliato e soprattutto riconoscere quando la sconfitta/fallimento, sono imminenti ed inevitabili riuscendo a parlare con chiarezza e fermezza ai propri sottoposti sapendo spiegare a cosa andranno in contro e preparandoli al meglio al fallimento che sia nell'ambito lavorativo oppure in quello militare. Benevolenza, un bravo capo deve sapere quando poter usare il bastone e perciò essere autorevole e rispettato, ma deve anche sapersi far vedere come una persona socievole ed in grado di capire i problemi o le difficoltà che i propri soldati/dipendenti hanno potuto riscontrare nello svolgere un compito che gli era stato assegnato, ma che per un motivo o per un altro non sono riusciti a portare a termine, dimostrando di essere comprensivo e flessibile, quando necessario, ma anche rigido e duro quando dovesse servire, purtroppo il ruolo del leader è controverso e non c'è un modo di farlo nella maniera giusta ma si deve riuscire a trasmettere il meglio di se stessi ed a tirare fuori il massimo dai propri dipendenti/soldati, in base alle caratteristiche del proprio io facendo tutto il possibile per centrare l'obiettivo. Coraggio e rigore sono attributi necessari di un bravo comandante, in quanto bisogna sapersi dimostrare freddi e lucidi nei momenti decisivi nella scelta di

una strategia, che sia militare oppure gestionale senza avere il timore di sbagliare, ma prendere una decisione, eseguirla fidandosi del proprio istinto che molto probabilmente se si è riusciti ad arrivare in quelle posizioni di comando, sarà sicuramente molto buono, ascoltando anche dei consigli ma prendendo sempre le decisioni con la propria testa senza farsi trasportare da ragionamenti o pensieri altrui, poiché alla fine chi ne pagherà le conseguenze sarà sempre colui che è al comando, per quanto riguarda il coraggio, questa è una virtù che non può assolutamente mancare in un capo, poiché bisogna essere fonte di ispirazione per i propri sottoposti andando a creare spirito di emulazione e ammirazione in quanto nei momenti di crisi o di pericolo i propri sottoposti guardando a colui che li dirige, dovranno sentirsi protetti al sicuro e supportati in quanto avranno riposto piena fiducia in colui che li guida e seguiranno ciecamente tutto ciò che quest'ultimo farà, perché sapranno che sicuramente sarà la decisione giusta da prendere, perciò un buon capo deve farsi vedere fermo e sicuro davanti al pericolo o alla crisi, in quanto la sua sicurezza ed il suo coraggio saranno presi da esempio e verranno poi trasmessi anche ai suoi sottoposti, che si sentiranno anch'essi subito più sicuri, se invece ci si dimostrerà insicuri, questo sentimento, pervaderà anche le fila dell'esercito o della propria azienda e tutto questo alimenterà solo problemi, creando disordine e quindi al collasso di tutta l'organizzazione interna. In conclusione un bravo comandante non deve per forza essere senza paura in quanto sarà impossibile, non siamo macchine ognuno di noi ha dei sentimenti, delle paure e dei desideri oltre che a delle fragilità, ma abbiamo anche sicurezze e caratteristiche uniche, che se usate al meglio, possono far superare i momenti di difficoltà, sta quindi a noi saper gestire le nostre sensazioni e prendere le migliori decisioni possibili in base al momento ed al problema che abbiamo davanti ma mostrandosi sempre consapevoli e sicuri delle proprie scelte.

Il quinto pilastro sul quale si regge l'arte della guerra consiste nel Metodo e Disciplina, questi due sono fattori importantissimi con i quali si va a creare un'organizzazione impeccabile all'interno della propria impresa o del proprio esercito, bisogna mettere ben in chiaro quali sono le figure di riferimento e creare una scala gerarchica ben definita fin da subito, in modo da non creare confusione in seguito, bisogna in seguito eseguire la manutenzione della catena produttiva e di quella di vendita parlando di società mentre la manutenzione delle strade è cruciale in ambito militare in modo da poter avere un transito di rifornimenti continuo e che non subisca né interruzioni né rallentamenti, inoltre bisogna necessariamente controllare quelle che sono le spese sia che si parli in campo militare che societario, in quanto queste ultime, non devono superare il budget stipato per quella determinata campagna/iniziativa in modo da non andare a causare ingenti danni economici al governo oppure alla società. Con la corretta attualizzazione di questi metodi e la disciplina del proprio gruppo si potrà essere pronti ad affrontare qualsiasi nemico/qualunque tipologia di crisi.

Con questi cinque punti Sun Tzu spiega i pilastri dell'arte della guerra, aggiungendo che questi ultimi, se conosciuti porteranno alla vittoria, riuscendo anche a prevedere, grazie a questi elementi, da che parte lo scontro possa pendere. Su questo punto fa anche un'ulteriore precisazione dicendo che, il generale capace, che risulta alla fine vittorioso è colui il quale sa cambiare strategia in base all'andamento della battaglia, medesima cosa per la gestione di una crisi, si è vero si deve scegliere una strategia e puntare su quella, ma bisogna saper essere malleabili e conoscere quando è necessario cambiare per via anche di un cambiamento riscontrato da parte della crisi stessa. Inoltre, il generale vincitore si prepara per la battaglia facendo molte riflessioni, la studiandola e attuando degli stratagemmi per indebolire il nemico e riuscire ad utilizzare al meglio le risorse in suo possesso, la medesima strategia viene attuata dalle società che riescono a superare i periodi critici, le quali si preparano studiando delle crisi precedenti e attuando strategie di risoluzione dei problemi, in modo tale da non farsi trovare impreparate.

Questi sono i piani strategici scritti nell'arte della guerra che secondo il suo scrittore, se seguiti alla lettera, porteranno alla vittoria un comandante e molte sono come si è potuto osservare le casistiche nelle quali gli stratagemmi militari possono essere applicati alla gestione di una crisi d'azienda ma più in generale anche alla gestione della società stessa.¹⁸

3.2 Attacco alla crisi per mezzo di stratagemmi

Sun Tzu nell'arte della guerra tiene ad esprimere fermamente un concetto ossia quello della suprema eccellenza un concetto che non si ottiene con la sola vittoria di una guerra e la conseguente distruzione del territorio e del popolo nemico in quanto, questo concetto consiste nel vincere sì la battaglia ma invece di distruggere per intero un'armata nemica, utilizzare e catturare il popolo ed i soldati nemici per annetterli al proprio esercito o farli lavorare per esso, la massima aspirazione utopistica della Suprema eccellenza, sarebbe

¹⁸ Tratto da L'Arte della guerra di Sun Tzu: cap. I Piani strategici

quello della resa del nemico senza il combattimento, ovviamente si tratta di qualcosa di molto astratto, ma attraverso una serie di stratagemmi può essere possibile andare a ostacolare le mosse nemiche come ad esempio può essere la prevenzione dell'unione delle forze nemiche che quindi porterebbe ad una ramificazione della potenza avversaria rendendola molto più vulnerabile e più facile da sconfiggere, questi stratagemmi se attuati nella maniera corretta ,porteranno il nemico a sentirsi sempre più debole in quanto vedrebbe il numero dei suoi uomini calare drasticamente e questo potrebbe portare a 3 differenti opzioni da parte del nemico, la prima consisterebbe nell'attacco diretto al nostro esercito, una specie di mossa disperata ma che viene effettuata in modo da non dover sostenere ancora delle perdite con il passare del tempo, ma provare invece a porre fine alla guerra con un unico grande attacco, la seconda opzione percorribile è quella della ritirata, in quanto il nemico sentendosi in inferiorità numerica e con le spalle al muro, potrebbe optare per una ritirata che gli consentirebbe di non dover affrontare la battaglia in inferiorità numerica e di guadagnare tempo per riorganizzarsi e tornare all'attacco in futuro con un maggior numero di unità e soprattutto con una maggior organizzazione. La terza ed ultima via che il nemico potrebbe percorrere è quella della resa, poiché vedendosi ormai senza via d'uscita, avendo magari anche provato ad attuare le prime due opzioni ma senza riuscire ad avere gli effetti sperati, sarà costretto per il bene del suo popolo, ad arrendersi in modo da evitare la perdita di altri suoi soldati o cittadini, così facendo l'obiettivo della suprema eccellenza sarà raggiunto la resa del nemico senza l'ulteriore spreco di risorse o di soldati.

La suprema eccellenza è però un concetto attuabile anche alla gestione di crisi d'impresa in quanto, l'attacco alla crisi non può di certo essere effettuato come viene intrapreso da un esercito che combatte contro un altro oppure che assedia una città, ma si potrà d'altra parte intraprendere un percorso di prevenzione della crisi stessa, studiando le tipologie di crisi pregresse analizzando dove colpiscono, in che modo, quali sono i punti dell'azienda più a rischio e quelli che invece rimangono più forti, andando perciò ad organizzare l'organizzazione aziendale in modo da riuscire a rendere difficile alla crisi creare danni alla società non permettendole di colpire punti cruciali per la società, un esempio potrebbe essere se la crisi che colpisce l'azienda va ad intaccare l'approvvigionamento di materie prime che la società utilizza per la propria produzione, se fatta un'analisi dettagliata della crisi imminente, potrà essere effettuata, una scorta di materie prime per evitare di non riuscire, una volta arrivata la crisi, a trovare le materie prime utili alla nostra produzione in quanto la crisi avrà portato ad un innalzamento del prezzo di queste ultime causato dalla scarsa reperibilità di quel determinato bene. Un'ulteriore esempio a favore della tesi è invece una crisi che può andare a bloccare oppure a colpire i collegamenti ed i trasporti del prodotto finito pronto per essere venduto, in questo caso le spedizioni saranno impossibili in quanto la crisi andrà ad ostacolare le metodologie di trasporto che venivano usate precedentemente dall'impresa , andando a causare un sovraccarico di risorse stipate in magazzino, un'analisi preventiva della crisi però potrebbe evitare il problema, in quanto visto il problema che la crisi porterà la società potrà optare per un cambio di metodo di spedizione che potrà anche andare ad essere più costoso, oppure più lento rispetto al tradizionale, ma che permetterà alla società di non bloccare le sue vendite ed esportazioni nel periodo di crisi in modo da poter riuscire ad avere un numero di entrate normali il quale risulterà fondamentale per aiutare la società ad attraversare il periodo critico con il minor numero di danni possibile.

Ovviamente non sempre sarà possibile effettuare manovre volte ad arginare la crisi in quanto se la crisi sopraggiunta è inaspettata e soprattutto una nuova tipologia, le analisi non potranno essere effettuate ed in quel momento bisognerà essere capaci a gestire al meglio le proprie risorse e soprattutto i propri dipendenti in modo da non farsi soggiogare dalla crisi. Un ulteriore punto fondamentale espresso dallo stratega cinese in questi capitoli , si basa sulla bravura e sulla perfezione che deve avere un amministratore delegato così come un generale deve riuscire a rasentare la perfezione, in quanto un condottiero forte e pressoché perfetto porta ad avere uno stato/società forti in grado di affrontare qualsiasi esercito/crisi grazie alla guida e al carattere della sua guida che sarà quindi in grado di dirigerli avendo capacità gestionali e strategiche superiori a tutti gli altri all'interno del suo esercito/azienda, il condottiero dovrà essere in grado di scandire i ritmi della attività da compiere quando attaccare, quando ritirarsi, quando lavorare sodo e quando potersi riposare. Dovrà oltretutto tenere sotto controllo ed osservare le condizioni dei propri dipendenti/soldati, oltre che dell'andamento della battaglia/crisi, in modo da capire che strategia attuare e soprattutto quando poterla attuare e decidere in base alle continue evoluzioni delle situazioni appena citate in quanto non esiste un approccio corretto ma bisogna essere in grado di modificarlo e capire in base all'andamento della situazione le scelte più giuste da compiere. Inoltre, un condottiero che mira alla perfezione dovrà essere in grado di saper utilizzare al meglio i propri ufficiali/direttori per gestire al meglio la società/popolo e non doversi sobbarcare di tutte le mansioni. Infine un condottiero che mira alla perfezione , secondo la suprema eccellenza ,sa che conoscendo totalmente se

stesso e la tipologia di nemico/crisi che dovrà andare ad affrontare , potrà non temere alcun tipo di difficoltà ma anzi riuscirà a superarle al meglio, se invece avrà una conoscenza non completa di se stesso oppure approssimativa della difficoltà alla quale andrà incontro, non potrà essere sicuro al cento per cento di poter superare tutte le difficoltà mentre, se non conoscerà affatto le avversità alle quali sta andando incontro se stesso , mai sarà in grado di riuscire a mitigare gli elementi impervi contro i quali si dovrà scontrare, perciò sia in guerra che nella gestione di una crisi, la migliore virtù per raggiungere la perfezione è la conoscenza, lo studio di se stessi e di ciò che si pone fra noi ed il raggiungimento del nostro scopo.¹⁹

3.3 Disposizioni tattiche

Sun Tzu nel capitolo del manuale in cui parla delle disposizioni tattiche esprime il concetto di un bravo condottiero nonché combattente si riconoscesse nel momento in cui fosse capace di mettersi nella posizione tale da non subire la sconfitta e solo in seguito vincere il nemico, in quanto secondo lo stratega cinese l'assicurarsi di non subire una sconfitta era un'azione che dipendeva prettamente dal combattente stesso. Perciò un buon combattente può dunque essere in grado di evitare la sconfitta, senza però avere la certezza di poter sconfiggere il nemico. Vale dunque il detto secondo il quale una determinata persona può sapere come vincere, senza essere però in grado di farlo. Lo stesso vale dunque per la gestione di una crisi societaria nella quale si deve per prima cosa essere sicuri che la società non fallisca a causa della crisi, (non subire la sconfitta) e solo in seguito si andrà a concepire le strategie per riuscire ad uscire dalla crisi e tornare alla normale attività d'impresa (sconfiggere il nemico). Non vale per la gestione delle crisi però il fatto del non sapere come sconfiggere il nemico (la crisi) in quanto un bravo amministratore deve sempre sapere come uscire dalle situazioni di difficoltà avendo sempre un piano a,b,c... e così via in quanto è il suo compito principale quello di gestire una società con tutte le problematiche che ne conseguono sia in periodi di crisi che in periodi normali, poiché i problemi all'interno di una società sono all'ordine del giorno sta dunque all'amministratore mettersi nei panni del problem solver, affidando determinati compiti ai propri dipendenti che lui stesso ritiene in grado di eseguire al meglio con la finalità di riuscire a risolvere nel migliore e nel minor tempo possibile la difficoltà incontrata.

Altro elemento cardine di un bravo comandante per Sun Tzu si rispecchiava in colui il quale sapeva si vincere ma soprattutto eccellere e vincere con facilità poiché sia allora che al mondo d'oggi i re o gli imperatori (che ad oggi sono rappresentati dalle multinazionali) vogliono sia una persona che sappia fare il suo mestiere nel miglior modo possibile ma non solo questo, in quanto si va sempre alla ricerca dell'eccellenza quel soggetto che sappia risolvere i problemi/vincere le guerre con facilità ossia il genio, termine che indica quella persona la quale fa cose fenomenali, fuori dall'ordinario che sappia porsi al di sopra degli altri pensando cose che i soggetti comuni non sarebbero mai riuscite ad immaginare nel corso della storia , di geni sia nel ambito militare che in quello aziendale ce ne sono stati diversi , per il primo si possono sicuramente citare Gengis Khan, il quale ebbe l'impero più vasto di tutti i tempi il quale poteva contare sul controllo di quasi la totalità dell'Asia, dalla Cina, fino al Golfo di persia ed il mar Arabico, Giulio Cesare, capace di conquistare tutta l'Europa continentale, gran parte dell'attuale Gran Bretagna e tutto il Nord africa oppure come Napoleone imperatore francese che pose fine alla rivoluzione espandendo l'impero francese in tutta Europa prendendo ad esempio le gesta fatte da Giulio Cesare. Questi sono stati fra i condottieri più famosi, geniali e gloriosi della storia dell'umanità. Mentre se si devono andare ad identificare gli amministratori di società più geniali egli ultimi anni non possono non essere citati Elon Musk fondatore tra le altre di Pay Pal, Tesla e Space X Steve Jobs che con la creazione di Apple ha rivoluzionato totalmente il mondo dell'elettronica e per finire Bill Gates capace di fondare un colosso dell'informatica, come Microsoft che fece da trampolino di lancio per tutte le società informatiche che tutt'oggi sono presenti sui nostri mercati. Questi esempi vanno ad indicare come sia in passato che ai nostri giorni la ricerca del genio sia continua, in quanto è grazie a questa determinata categoria di soggetti se le innovazioni, le scoperte e tutte le migliori azioni compiute dall'umanità per la sua progressione ed evoluzione si sono potute compiere, l'essere geniale non è una caratteristica con la quale si nasce per alcuni soggetti osservati è stato così ma non per tutti i geni non sono obbligatoriamente le persone più intelligenti ma sono anche persone normali che hanno però una determinata idea rivoluzionaria e sono capaci di portarla avanti e riuscire a svilupparla, idea che in seguito risulta essere una rivoluzione per un determinato campo.

L'abile comandante per Sun Tzu è inoltre colui capace di non fare errori il non fare errori secondo lo scrittore porta automaticamente alla vittoria, in quanto il non commettere errori fa presupporre di fare tutto in maniera

¹⁹ Tratto da L'Arte della guerra di Sun Tzu: cap. III Attacco per mezzo di stratagemmi

perfetta, al contrario del nemico che invece commetterà degli errori i quali porteranno il nemico ad uscire sconfitto dallo scontro, l'errore come già visto nei capitoli precedenti a differenza da quanto viene detto da Sun Tzu al giorno d'oggi, può invece esser visto come un'occasione, l'errore è una fonte di esperienza e si un fallimento ma che se sfruttato nel migliore dei modi serve da lezione e permette a chi l'ha commesso di non fare più il medesimo sbaglio e riuscire in qualcosa che precedentemente non poteva essere conseguito per via della non conoscenza di cosa si stesse sbagliando. Per concludere il perfetto comandante secondo Sun Tzu resta fedele alla legge morale ponendo come suoi dogmi il metodo e la disciplina, questi ultimi necessari in entrambi i campi, sia quello militare che quello aziendale per cui è necessario avere un metodo che per i propri soldati/dipendenti sia riconoscibile e distinguibile, ma che anch'esso possa essere modificato in base anche a fattori come il periodo, la tipologia di lavoro o di azione che deve essere effettuata e la tipologia di persona sulle quali deve essere improntato. Per quanto concerne la disciplina deve essere ferrea nei propri sottoposti in quanto devono saper seguire le regole imposte dalla società/esercito senza avere da ridire ad ogni comando impartito e soprattutto non dando modo di creare problemi e perplessità sull'esecuzione di un ordine, bisogna essere chiari e saper spiegare al meglio il comando impartito in modo da facilitare il lavoro ai dipendenti/soldati ed avere il risultato in maniera più rapida la disciplina va insegnata ed è fondamentale poiché senza quest'ultima è impossibile riuscire a dirigere un gruppo di persone che sia esso una società un paese oppure un esercito.²⁰

3.4 Punti di debolezza e punti di forza

I punti di debolezza e di forza secondo Sun Tzu, applicati ad entrambe le tematiche, (militare/gestionale) sono fattori fondamentali in tutte le società o eserciti che per quanto deboli possano essere, avranno sempre dalla loro parte punti di forza sui quali contare, al contrario, anche le società/eserciti migliori hanno dalla loro punti deboli e falle nei loro sistemi che possono invece da fuori sembrare perfetti. L'abile combattente è colui il quale impone la sua volontà al nemico e fa sì che non avvenga il contrario facendo in modo perciò ad esempio di porsi per primo con il suo esercito nel luogo della battaglia, il tempismo nella strategia militare è un aspetto cruciale, scelte giuste ma compiute con un tempismo sbagliato, possono risultare deleterie per la propria fazione, in quanto non sortiranno il medesimo effetto di manovre fatte nel momento, nel tempo e nel luogo giusto. La medesima funzione il tempismo, lo ha anche nell'ambito della gestione di crisi societarie nelle quali il tempismo in un comunicato, in un'azione risolutiva nell'invio di un'informazione ad un dato settore dell'azienda, sono tutte azioni che, se fatte nelle giuste modalità, possono portare ad avere risultati eccellenti in grado di risolvere molti problemi, ma se fatte in maniera ritardataria o addirittura se anticipate, possono portare effetti catastrofici. Volendo fare due esempi il primo dei quali sarebbe la diffusione di un'informazione riguardante una crisi imminente, ad ogni controllata della società non nelle tempistiche previste, questo potrebbe portare ad una non preparazione nei confronti della crisi da parte di una buona parte delle società che quindi porterà ad ingenti perdite e danni che potevano invece essere evitate. Un altro esempio è quello della divulgazione di un'informazione interna della società riguardante il lancio di un nuovo prodotto, un'informazione che dovrebbe essere data secondo certe tempistiche, le quali se anticipate, potrebbero creare un sovraccollamento di richieste di un prodotto che il pubblico pensa sia in commercio ma che invece la società non sta commercializzando e stava tenendo nascosto per un determinato periodo che avrebbe reso quel determinato prodotto molto più appetibile sul mercato. Il tempismo è perciò qualcosa di fondamentale poiché azioni ritenute corrette e positive possono, se fatte in tempistiche sbagliate, trasformarsi e diventare automaticamente dannose e negative sia per una società che per un esercito volendo fare un esempio anche su quest'ultimo caso, immaginando una battaglia, un generale va ad impartire un ordine ad una parte del suo esercito il quale, per un motivo x non riesce ad eseguirlo immediatamente lasciando dunque scoperto un lato che doveva invece essere coperto, il nemico approfitterà di questo errore causando un danno che riuscirà a sovvertire le sorti della battaglia, che quindi vedrà vittorioso il nostro avversario. Tutto ciò avvenuto perché un'azione che il generale aveva dichiarato che doveva essere fatta immediatamente ma che per un ritardo, ha compromesso tutto lo scontro, la colpa va ovviamente a ricadere sul comandante che anche se ha compiuto una scelta giusta, risulterà comunque come colui che ha commesso l'errore, lo stesso scenario ovviamente sarebbe accaduto se si fosse trattato di una società, le colpe altrui ricadono sulle posizioni di comando ed a pagarne sono coloro che sono a capo, non per un errore diretto loro o una scelta sbagliata, ma per una questione di tempismo.

²⁰ Tratto da L'Arte della guerra di Sun Tzu: cap. IV Disposizioni tattiche

La debolezza a livello numerico per un esercito o per un'azienda nei confronti di un nemico/crisi è solo a livello organizzativo, se una crisi o un attacco colgono di sorpresa un esercito/società, sarà molto difficile riuscire a reperire il numero di soldati/personale con le competenze necessarie per affrontarla e quindi si risulterà essere in un numero non ottimale. Diverso sarà invece se si conosce il periodo, il luogo e la causa dello scontro/scatenante della crisi, che consentiranno all'esercito/azienda di organizzare per tempo delle contromisure adibite ad affrontare la minaccia incombente. Risulterà molto utile eseguire un'analisi di ciò che potrebbe mancare, o essere necessario avere nel momento in cui bisogna fronteggiare una minaccia, andando a comparare il proprio esercito con quello del nemico per vedere eventuali punti da rafforzare in ambito militare, mentre occorrerà eseguire una scansione delle crisi che potrebbero sopraggiungere, in modo da preparare un reparto adibito alla gestione di una determinata crisi che si sa stia per arrivare.

Sarà anche fondamentale diversificare le modalità con le quali si affrontano le minacce eserciti nemici/crisi, in modo da non risultare scontati nell'ambito militare così da evitare che il proprio nemico sappia trovare delle contromisure, ma si dovrà quindi essere creativi ed innovativi apportando modifiche a strategie precedenti oppure creandone di nuove, nell'ambito societario sarà anche in quel caso necessario diversificare le strategie di risoluzione in quanto anche le crisi evolvono e metodi che nel passato, sono risultati molto efficaci, con il passare del tempo, potrebbero essere diventati obsoleti e non sortire più alcun effetto. Il condottiero divino secondo Sun Tzu, è colui che riesce a adattare le sue tattiche in base al nemico, e questo concetto racchiude al meglio la spiegazione dei punti di debolezza e punti di forza per lo scrittore. L'adattamento fa parte della natura dell'essere vivente, come già spiegato nei capitoli precedenti, il sapersi adattare per un condottiero risulta essere una caratteristica molto importante, in quanto questo permetterà prima a lui e poi alla sua società/esercito, di poter essere malleabile alle situazioni ed agli eventi ma soprattutto in base alla minaccia che si andrà ad affrontare, non esiste una via univoca per raggiungere la vittoria, ma sono diverse ed ognuna differente, per Sun Tzu bisogna essere come l'acqua e perciò sapersi districarsi e cambiare in modo da potersi adattare ad ogni ostacolo che possa sopraggiungere, superandolo e riuscendo ad arrivare al proprio obiettivo. In guerra l'adattarsi alla forza del nemico permetterà all'esercito di poter fronteggiare qualunque tipologia di battaglia riuscendo ad avere la stessa pericolosità per gli avversari su tutti i tipi di terreni, fangoso, ghiaioso, innevato, arido, paludoso, con tutti gli eventi atmosferici e contro ogni tipologia di nemico che sia esso più debole o anche più forte se non saprà adattarsi risulterà sempre essere in svantaggio. Mentre per una società, il sapersi adattare e modificare i propri approcci al come una crisi viene affrontata, è solo una peculiarità in più in quanto si potrà essere maggiormente aperti al cambiamento che nei periodi di crisi sono all'ordine del giorno, si potrà perciò essere anche più efficienti, poiché non risulterà un problema per i vostri dipendenti che sapranno in quanto sarebbero già stati preparati in precedenza a continui cambiamenti, che se fatti con un piano organizzativo ben strutturato, non risulteranno mai confusionari. In guerra come nelle società il cambiamento è una prassi, un qualcosa che dovrebbe essere naturale, in modo tale da non creare problemi di tipo organizzativo se organizzati, anche i cambiamenti più repentini ed inaspettati sono positivi in quanto danno quella sorta di imprevedibilità che andranno a confondere l'esercito nemico che si troverà quindi spaesato e non riuscirà a capire in che modo poter mettere in difficoltà il nostro esercito, stesso vale per le crisi societarie, se ci si trova in un'azienda estremamente organizzata pochissimi saranno gli eventi critici che potranno metterci in posizioni negative o di svantaggio nei confronti dei nostri competitors. Perciò la strada per raggiungere il concetto di condottiero divino sta nell'organizzazione e nell'apertura al cambiamento.²¹

3.4 Manovrare

Il primo punto di questo capitolo del manuale di Sun Tzu riguarda da chi conferisce il potere di comandare un esercito al generale, questo potere viene elargito dal sovrano che decide a quale generale affidare una determinata campagna militare in base alle loro caratteristiche ed alla loro esperienza, nelle aziende il potere di eleggere un CEO lo ha il CDA (consiglio di amministrazione) il quale si riunisce sondando una rosa di candidati esterni o interni alla società e decidendo in base a diversi fattori, anche qui l'esperienza ma anche e soprattutto i risultati ottenuti, che siano essi esterni o interni all'azienda, riuscendo così a capire quale possa essere il candidato migliore da scegliere. Una volta scelto il generale/CEO, in entrambe le situazioni sarà colui al quale verrà affidato il comando e che dovrà essere in grado di scegliere i suoi sottoposti capitani/direttori di reparto oltre che ai membri stessi che faranno parte del loro esercito/team di lavoro ed in seguito dovrà essere in grado di riuscire a costruire un'intesa ed un'unione di intenti forti che possano creare una buona

²¹ Tratto da L'Arte della guerra di Sun Tzu: cap. VI Punti deboli e punti forti

organizzazione interna fra i vari gruppi, nei quali a loro volta, verranno suddivisi per il compimento delle diverse operazioni. Sarà cruciale creare un'intesa forte ed un'affinità fra i componenti dei gruppi in quanto, se queste due dovessero venire meno, gestire l'impresa/esercito nel complesso risulterà impossibile. Altro aspetto fondamentale sarà quello dell'adattamento del condottiero stesso sia della società che dell'esercito, in entrambi i casi dovrà avere un periodo di adattamento per conoscere da un lato, il campo di battaglia, le caratteristiche del suo esercito e del territorio nel quale andrà a guidare l'esercito, se ovviamente dovesse essere per lui la prima volta con questi soldati, ugualmente se si trattasse di una società il neo AD dovrà poter ambientarsi conoscendo come la società funziona, come sono divisi i reparti e soprattutto in che modo l'azienda si approccia al mercato, chiaramente anche in questo caso, se si trattasse di un amministratore che non ha mai lavorato in quel determinato campo o in quella determinata società, quindi un amministratore che era precedentemente esterno alla società. Due punti fondamentali del manovrare per Sun Tzu sono la compattezza fra i vari reparti dell'esercito/società e la rapidità di esecuzione, entrambe queste due caratteristiche devono essere portate quanto più vicino possibile alla perfezione, in modo da risultare compatti in ogni momento e davanti ad ogni ostacolo ma anche rapidi e veloci nell'eseguire i compiti richiesti, nonché anche rapidi nell'adattabilità al cambiamento.

Per la direzione di grandi masse di persone, lo scrittore cinese spiega come sia necessario, durante uno scontro per elargire gli ordini a così tante persone nella maniera più velocemente possibile, l'utilizzo di gong tamburi e soprattutto bandiere alle quali corrisponderanno determinati comandi che saranno già stati assimilati da ogni membro dell'esercito in modo da essere in grado di capire immediatamente cosa fare. Anche nell'ambito societario bisogna porre dei dogmi o spirito aziendale, tramite degli schemi ben precisi di come la società operi rispetto a determinate situazioni, sia di vita societaria comune che durante una crisi, questi dogmi sono le politiche aziendali le quali hanno un impatto molto importante sia sui consumatori che sui dipendenti, spiegando chiaramente come la società funzioni e come sia il suo orientamento riguardo determinate tematiche e determinate situazioni. Per concludere Sun Tzu analizza l'arte dell'auto controllo ponendo, come fulcro di essa, il saper aspettare che nell'ambito militare consiste l'esser in grado di saper pazientare e colpire il nemico nel momento e nel luogo in cui è più vulnerabile attendendo i momenti di disordine interno, andando a sfruttare tali occasioni in modo che l'organizzazione delle truppe nemiche venga meno senza potersi dunque prepararsi al meglio per lo scontro e quindi si potrà utilizzare questo vantaggio per vincere la battaglia, evitando a nostra volta di cadere in trappole simili offerte dal nemico come una simulazione di fuga o di resa oppure l'uso di esche. Saper pazientare per un generale che guida un esercito, è una virtù fondamentale e non del tutto scontata, in quanto ci si potrebbe far prendere dalla foga della guerra o dalla carica e la voglia di combattere dei soldati stessi porterebbe a fare il gioco del nemico che potrebbe aver aizzato i nostri soldati con provocazioni in modo da rendere vulnerabile il nostro esercito, sta dunque al bravo condottiero essere in grado di saper riconoscere queste avvisaglie e saper placare gli animi guerriglieri dei propri soldati, attendendo il momento propizio per sferrare l'attacco decisivo e soggiogare il nemico ponendo fine alle ostilità, questa è l'arte dell'autocontrollo. Per quanto riguarda invece l'arte dell'auto controllo all'interno delle società è anch'essa molto importante in quanto si deve essere in grado di far mantenere il controllo a tutti i dipendenti della società nel momento dell'arrivo di una crisi, poiché è in quel periodo che i dipendenti potrebbero iniziare a sentire i loro posti di lavoro in bilico perché con la crisi, potrebbero essere necessari tagli al personale oppure portare alla chiusura della società stessa, questi sono tutti pensieri che vanno mitigati e che l'amministratore deve essere in grado di gestire in modo da non far aggravare ancor di più la situazione che la crisi societaria è già di per se abbastanza difficoltosa, deve quindi saper tranquillizzare sia le voci esterne, i consumatori sul continuo dell'attività di azienda e delle forniture dei beni prodotti dalla società, che le voci interne ossia i dipendenti, assicurandoli sul fatto che non verranno effettuati tagli al personale se non strettamente necessario per il proseguo della vita aziendale e che l'azienda non fallirà così facendo, sarà meno difficoltoso riuscire ad affrontare la crisi in quanto le normali attività e l'organizzazione interna della società non devono venire meno o essere indebolite con la società, ma devono al contrario, essere mantenute ed intensificate in modo da riuscire a fronteggiare la crisi e superarla. L'arte dell'autocontrollo si basa dunque su di un agglomerato ed un'unione di calma, di pacatezza ed esperienza oltre che di conoscenze l'argomento ed il settore nel quale si sta lavorando oltre ad una capacità gestionale ed organizzativa molto avanzata in grado di saper effettuare le scelte giuste al momento giusto senza stravolgere troppo i piani prefissati dalla società o dall'esercito all'inizio del percorso per il raggiungimento dell'obiettivo finanziario o della sconfitta dell'esercito nemico, tutto questo è l'arte dell'autocontrollo.²²

²² Tratto da L'Arte della guerra di Sun Tzu: cap. VII Manovrare

3.5 Variazioni tattiche

Le variazioni tattiche secondo Sun Tzu sono spiegate al meglio in una frase che racchiude il loro significato: "il generale che ha piena consapevolezza dei vantaggi che derivano dalle variazioni tattiche sa come guidare una truppa." Questa frase va ad esprimere il fatto che le variazioni tattiche altro non sono che un cambio di strategia causato da un determinato motivo, rispetto a quella che si era pensata inizialmente, ed il generale che effettua queste variazioni è ben cosciente di come queste ultime possano apportare dei vantaggi fondamentali nella gestione di una battaglia o di una crisi, la principale è ovviamente l'imprevedibilità, un continuo cambio di strategia, se premeditato e condiviso con i membri del proprio esercito/società quindi organizzato e collaudato può portare il nemico a perdere i riferimenti, entrare in confusione, commettere degli errori che risulteranno alla fine fatali per le sorti dello scontro. Altra casistica, nella quale il cambio di strategia risulta necessario, è quando in una situazione di difficoltà durante una crisi oppure una battaglia, si va a sfruttare il momento propizio per ribaltare completamente l'andamento degli eventi, le occasioni che siano in periodi difficili oppure periodi facili capitano e bisogna essere intelligenti nel saperle attendere e cogliere, anche se dovessero comportare un cambiamento radicale rispetto alla strategia alla quale ci si era affidati, in quanto potrebbero rappresentare quell'evento inatteso che potrebbe far cambiare completamente l'inerzia nella quale ci si trovava e si stava subendo le conseguenze di un momento molto dannoso. L'arte della guerra insegna anche al non fare affidamento sul fatto che le cose andranno sempre come ci aspettiamo, in quanto anche se si sta attraversando un periodo prospero, l'imprevisto è sempre dietro l'angolo sia in guerra che in una società bisogna perciò essere pronti a non attendere l'imprevisto ma a saperlo anticipare, che esso sia l'attacco improvviso di un nemico oppure l'arrivo di una crisi senza alcun preavviso e della quale non si sa nulla. Perciò è necessario rendere la posizione del nostro esercito/società quanto inattaccabile possibile in grado di resistere ad ogni vento nefasto possa verificarsi, andando a migliorare le falle che si sono potute riscontrare e che hanno creato dei problemi in passato, trasformando i punti di debolezza in punti di forza. Per concludere Sun Tzu esegue, un'analisi dettagliata sui 5 errori che non bisogna mai commettere se ci si trova a comando di un esercito, il primo di questi è l'essere imprudenti, non vanno fatte eseguire azioni scriteriate e non ponderate in quanto nel caso della strategia militare, si manderanno dei soldati al massacro, invece nell'ambito aziendale si andranno a causare danni che potrebbero risultare fatali alla società ed ai dipendenti i quali perderanno il lavoro, per queste motivazioni in entrambe le situazioni bisogna ragionare sulle scelte e sugli ordini che verranno impartiti ai propri sottoposti, poiché le conseguenze potrebbero essere fatali sia per loro che per il comandante stesso. Il secondo errore da non commettere riguarda la codardia, una situazione che riguarda maggiormente l'ambito militare, nel quale questa casistica rappresenta il più grande disonore che ci possa essere il farsi prendere dalla paura e l'ordinare la ritirata quando non necessario, porterà il nemico a sentirsi invincibile e la ritirata, se non eseguita nelle giuste modalità, potrebbe semplicemente far perdere un maggior numero di uomini, perché distratti ed occupati nel fuggire non potranno affrontare il nemico che colpendoli alle spalle avrà via facile, così facendo il generale che commette l'errore della codardia, pensando che con una ritirata potrebbe salvare più soldati del suo esercito potrebbe invece far subire un maggior numero di perdite al suo esercito. Per quanto riguarda l'ambito della gestione aziendale, la codardia potrebbe causare problemi nel momento in cui si ha la paura di non effettuare una determinata azione, che anche se rischiosa, potrebbe portare benefici importanti alla società, e starà all'amministratore prendere quella data decisione e mettendo caso che quest'ultimo non voglia cogliere questa occasione per appunto codardia, perderà un vantaggio che avrebbe potuto avere nei confronti dei suoi competitors.

Il terzo errore da non commettere se si è al comando, consiste nell'aver un temperamento irascibile, condizione che può essere causata da diverse motivazioni, nell'ambito militare la perdita della calma, non porterà a scelte ponderate ma a scelte imprudenti così facendo, si andranno a commettere due dei cinque errori che un buon leader non deve fare: "la pazienza è la virtù dei forti."²³ diceva Marco Porcio Catone se si perde si vanno a commettere sbagli anche irreparabili in quanto presi dalla collera si va a perdere il lume della ragione e questo andrà ad avvantaggiare il generale nemico che potrà sfruttare il momento per sopraffarci in quanto entreranno dei meccanismi per cui un temperamento irascibile porterà al rendere nervoso il nostro esercito che quindi si disunirà e mancherà di convinzione, compattezza ed organizzazione, perciò dalla perdita di lucidità del condottiero si andrà ad influire sulle scelte di tutti i sottoposti che anch'esse non potendo contare sulla loro figura di riferimento, soccomberanno contro il nemico. Il medesimo risultato si avrà anche in ambito

²³ La pazienza è la virtù dei forti frase frase attribuita a Marco Porcio Catone nei suoi scritti concetto in seguito ripreso nei vangeli

societario in quanto l'irascibilità del proprio amministratore farà commettere a quest'ultimo degli errori, che sia in momenti normali che soprattutto in momenti di crisi, devono essere ridotti al minimo, con le decisioni che devono essere pensate e non guidate dalla foga o dalla fretta; perciò, anche in questo caso, la perdita di lucidità da parte della figura di riferimento andrà a causare ingenti danni all'impresa. Il quarto errore da non commettere riguarda l'eccessivo senso dell'onore che soprattutto in guerra deve essere ben dosato e si importante risultare onorevoli non usare colpi bassi che vadano a ferire persone innocenti ma bisogna anche non esagerare con questo sentimento in quanto dall'altra parte ci potrebbe non essere lo stesso rispetto e perciò si potrebbe poi soccombere in quanto si è voluti essere rispettosi di un nemico che però non conosce il significato dell'onore e del rispetto. Nell'ambito societario l'onore deve riguardare le scelte che compiamo in quanto anche esse con le strategie annesse devono essere rispettose del bene dei nostri lavoratori e di terzi, in nessun modo la società deve andare a causare danni alla vita di altre persone, bisogna essere corretti e mantenere un rispetto di ogni essere umano o animale che sia, ponendo un limite che non deve essere oltrepassato, oltre il quale non spingersi anche se potrebbe portare benefici inimmaginabili alla propria società se quella determinata azione andrà a danneggiare seriamente e permanentemente la vita di una persona, bisognerà essere capaci di rifiutare di percorrere quella strada e mantenere una propria integrità sia soggettiva che a livello societario.

Il quinto ed ultimo peccato che un generale non deve mai compiere consiste nel non sollecitare eccessivamente i propri soldati, bisogna avere una coscienza e non sfruttare i propri soldati in quanto se loro si sentiranno sfruttati e dispreziati saranno più restii ad accettare di eseguire gli ordini e le direttive, se invece si sentiranno apprezzati e rispettati per il proprio servizio, saranno ben accetti di eseguire anche gli ordini più difficili. Nell'ambito dirigenziale, un amministratore delegato non deve in alcun modo caricare eccessivamente di lavoro una determinata categoria o anche un singolo soggetto in quanto, oltre al fatto che questo potrebbe appellarsi al sindacato che andrebbe a creare molti problemi alla società sia a livello di immagine all'esterno che nelle relazioni interne fra i dipendenti ed i dirigenti, bisogna mantenere anche in questo caso un rispetto della persona che lavora per la società ed invece di addossare tutti i compiti più gravosi ai nuovi arrivati per "farsi le ossa", provare invece ad aiutarli ad inserirsi in quanto non abituati al ritmo lavorativo della società, poiché nella maggior parte dei casi saranno giovani ed inesperti che dovranno essere inseriti gradualmente non caricandoli di troppi doveri e responsabilità in modo da fargli avere un impatto con il lavoro il più graduale possibile. Come nel caso di precedente si dovrà perciò rispettare i propri sottoposti in modo da creare un ambiente di lavoro sano ed una relazione duratura e stabile fra dirigente ed impiegato. Questi erano dunque i cinque errori che un bravo capo di azienda/condottiero di esercito non devono compiere, questi errori, se evitati, porteranno alla vittoria, ma se invece si persevererà su anche uno solo di questi cinque errori sarà impossibile riportare la vittoria, che essa sia contro una crisi societaria oppure contro un esercito nemico.²⁴

Conclusioni

L'arte del crisis management, come può la gestione di crisi aziendale e quindi la semplice risoluzione di problemi, essere un'arte e dunque essere paragonata alla pittura, alla musica, alla scultura o anche alla letteratura. Risulta difficile fare un confronto sotto questo punto di vista, ma la situazione si fa molto più chiara se si va ad analizzare cosa la parola arte voglia effettivamente dire la parola arte dal latino ars ha come significato: "ogni attività mirata a progettare o a costruire in modo adatto e armonico qualcosa." Perciò l'arte non riguarda solo le attività citate precedentemente, ma l'arte risulta essere intrinseca in tutte le attività fatte con passione e perseveranza in modo da avere il massimo risultato che si possa riscontrare in una data disciplina, l'arte sta in tutte quelle azioni che ognuno di noi compie e pensa che possano essere azioni normali che fanno parte della routine, dai lavori agli hobby quello che per qualcuno è la normalità per qualcun' altro può invece rappresentare arte in quanto può suscitare un sentimento oppure un ricordo o anche addirittura stupore, è quindi per questo che tutte le attività che magari quotidianamente possiamo trovare noiose o addirittura disprezzare, se fatte con passione perseveranza e determinazione possono risultare importanti ed impattanti per il modo di essere di qualcuno, è dunque per questo motivo che il crisis management con tutte le sue sfaccettature risulta essere un' arte in quanto coloro che pensano alle strategie di problem solving sono senza saperlo degli artisti in quanto stanno lavorando e si stano impegnando per costruire qualcosa che possa essere utile alla risoluzione di un dato problema, che sia una strategia, un pensiero, un modo di agire, di

²⁴ Tratto da L'Arte della guerra di Sun Tzu: cap. VIII Variazioni tattiche

comportarsi o anche un oggetto fisico, tutto se fatto nel modo giusto, è arte e ognuno di noi senza saperlo nei suoi piccoli o grandi gesti che siano crea arte ogni giorno dandolo però per scontato, quando basterebbe soffermarsi un po' di più su quello che effettivamente si sta facendo osservando e pesando al perché lo si sta facendo e che impatto questa azione potrà avere sulle altre persone che cosa il mio lavoro o il mio hobby significano per le altre persone e cosa io potrei suscitare in loro con l'azione che sto compiendo, questa è l'arte è qualcosa di semplice ma complesso qualcosa di lontano ma vicino, qualcosa di astratto ma concreto. Perciò sì anche il crisis management può essere definita un'arte. Per concludere al meglio il discorso si deve però rispondere anche ad un'altra domanda ossia l'antitesi del capitolo tre, ovvero se l'arte della guerra di Sun Tzu possa essere applicata alla gestione delle crisi moderne? la risposta è sì come si è potuto osservare durante tutto il capitolo 3, molti sono stati gli esempi fatti di regole e strategie militari, tratte dal manuale scritto dallo stratega cinese Sun Tzu, che possono essere applicati tranquillamente alla gestione delle crisi societarie e non solo, in quanto molti sono stati gli esempi di come determinate strategie di gestione dell'esercito possono essere trasposte sulla direzione di un'azienda anche in un periodo non critico, perciò questo può far comprendere quanto Sun Tzu fosse uno stratega eccellente e di come le sue modalità di espressione siano applicabili a mille altri contesti al di fuori di quello militare, in quanto l'arte della guerra risulta essere non solo un manuale di strategie militari ma un manuale di vita stessa, gli insegnamenti che possono essere tratti da questo testo sono innumerevoli con le applicazioni che a loro volta sono ancor di più l'unico limite è la nostra fantasia, non stupisce affatto che moltissime persone in seguito alla lettura di questo libro lo abbiano iniziato ad utilizzare come manuale da seguire in diversi ambiti, poiché è un libro che apre gli occhi su molti aspetti, gli argomenti trattati come l'onore il rispetto di se stessi e degli altri, la cura per i dettagli e la perseveranza, sono concetti che andrebbero insegnati direttamente nelle scuole poiché sono utili alla formazione di persone corrette, giuste e aperte alla comprensione, al dialogo e capaci di saper ascoltare, aperte alla solidarietà ed al bene comune ed invece sempre più si vede ai nostri giorni come ognuno pensi sempre di più a se stessi dimenticando quanto sia gratificante la solidarietà verso le altre persone e di come questa abbia fatto progredire l'umanità nel corso dei secoli. Oltre che un consigliere vivamente a chiunque di leggere questo libro vorrei allargare il suggerimento alle aziende che stiano attraversando un periodo di crisi o che ne siano appena uscite o anche che si dovessero trovare nel loro momento di massimo benessere in quanto questo libro dà aiuti sotto tutti i punti di vista e soprattutto, in un periodo di incertezza come quello che c'è stato e c'è tutt'ora fra la pandemia appena superata ed una guerra non lontano da noi ancora in corso, potrebbe essere di grande aiuto sia per i dipendenti che soprattutto agli amministratori o anche alle persone che si trovano nelle posizioni di comando in quanto questo, come detto precedentemente, risulta essere sì un manuale di guerra ma un manuale di guerra corretta poiché il mercato al giorno d'oggi si è trasformato in un terreno di guerra nel quale dalle multinazionali alle piccole e medie imprese sono tutte a caccia dell'occasione per superare i propri competitors a qualsiasi costo, senza molte volte rispettare l'ambiente o le persone, interne o esterne alla società che siano, dimenticando cosa vuol dire essere corretti e saper rispettare o anche solo provare ad aiutare il prossimo, sono sempre più le società che acquistano altre società per poi lucrarci sopra e non che le affiancano per poi provare ad aiutarle a crescere purtroppo, si è arrivati a questo e dagli anni delle guerre per i territori si è passati alle guerre per il denaro fino ad arrivare ad oggi dove le guerre vengono fatte fra le multinazionali nei mercati finanziari attaccandosi per accaparrarsi la migliore occasione. Per guerra corretta si intende un tipo di guerra che non sia volta a distruggere permanentemente il nemico ad ogni costo ma sconfiggerlo usando sì complessi stratagemmi e strategie sempre più articolate ma avendone sempre rispetto per gli altri e ritrovando quell'onore che con il passare degli anni si è andato via via perdendo.

Di certo Sun Tzu nel momento in cui scrisse questo manuale non poteva aspettarsi che avrebbe conseguito un successo così grande soprattutto al di fuori dell'ambito militare con tutte queste disamine che sono state fatte sopra al suo testo ma certamente il messaggio che ha voluto far passare non è un messaggio bellicoso, né un incitamento all'odio, alla guerra oppure al combattimento, ma una spiegazione sul come se inevitabile, la guerra vada combattuta nel modo più corretto, rispettoso e onorevole possibile, questo è l'arte della guerra.

Bibliografia :

- Sun Tzu, L'arte della guerra replica ediz. originale VI-V sec. a.C.
- comunicazione integrata e reputation management a cura di Gianluca Comin, Sara Mazzearella, prefazione di Paolo Boccardelli, 2019
- Gianluca Comin L'impresa oltre la crisi, 2016
- Sergio della Rocca, Francesco Grieco, Il nuovo codice della crisi d'impresa, e dell'insolvenza seconda edizione, 2022
- Niccolò Machiavelli L'arte della guerra, 1521
- John D. Barrow Il libro degli universi 2016
- Cataloghi di biblioteche e indici bibliografici di Giuseppe Fumagalli 1887

Sitografia :

- www.enciclopediatreccani.it
- www.ilsole24ore.it
- www.stellantis.com
- www.ansa.it
- www.volkswagengroup.it
- www.pressbmw.com
- www.consob.it

