

## INTRODUZIONE

Questo inizio secolo può essere ricordato per le calamità epidemiche che lo hanno colpito. L'influenza aviaria, la SARS, la suina, l'ebola e oggi anche il Covid-19. Centinaia di migliaia di vite spezzate alle quali si sono aggiunte ulteriori vittime, ossia le imprese.

Secondo l'OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), la pandemia di Covid-19 può considerarsi un evento epocale, fonte di evidenti crisi sanitarie, politiche ed economiche con ripercussioni sul calo dei consumi e sul deterioramento del clima di fiducia dei consumatori; in effetti, la pandemia di Covid-19 del 2020 è stata considerata da molti un grande *shock* esogeno che ha modificato significativamente il panorama competitivo delle imprese unitamente al crollo della domanda e all'interruzione della catena di fornitura di numerosi settori (Wenzel *et al.*, 2020; De Vito e Gómez, 2020).

In risposta alla diffusione su scala globale del Covid-19, molteplici Paesi hanno emanato una serie di misure di contenimento che mettono a dura prova la sopravvivenza delle imprese.

Come si evince da uno studio condotto dall'OECD (2020a), la chiusura delle frontiere, il distanziamento sociale e le prescrizioni governative, prefigurano infausti scenari sulla sopravvivenza delle PMI; ad esempio, un'indagine condotta da Opinium Research (2020) evidenzia che il 7% delle PMI britanniche hanno chiuso definitivamente a seguito della diffusione del Covid-19 e molte altre sono sull'orlo del collasso.

Un danno sociale ed economico (Koren e Pető, 2020) che pone alcuni interrogativi. Le nostre imprese comunemente definite resilienti, possono rimanere tali anche in presenza del Covid-19? È possibile

tracciare un percorso che consenta all'impresa di preservare la sua condizione di continuità anche se spettatore passivo di un evento esogeno non controllabile come il Covid-19?

Domande che richiedono risposte apparentemente faziose ma che in realtà possono rivelarsi guida nello stabilire un approccio idoneo a preservare la continuità aziendale e la capacità dell'impresa di essere resiliente.

In un periodo di grandi cambiamenti e incertezze si avverte la necessità di ridefinire la pianificazione della continuità a seguito di un evento entelechiano (Demaria, 1973) – *shock* esogeno o cigno nero (Taleb, 2007); pertanto, questo scritto si prefigge di offrire alcuni spunti di riflessione sul ruolo strategico della pianificazione nel preservare la continuità aziendale ai tempi del Coronavirus.

Le indicazioni che questo volume fornisce sono ritenute ancor più valide se si pensa che il Covid-19, questo mostro sconosciuto, può ripresentarsi in qualsiasi momento sotto acronimi differenti in considerazione del salto che il suo gene subisce e che quindi prospetta l'ipotesi, neanche tanto remota, che una pandemia sia sempre dietro l'angolo; ad esempio, nel momento in cui scrivo, pur in presenza di un vaccino, si riscontrano alcune mutazioni del Coronavirus (c.d. varianti) provenienti dal Brasile, dall'Africa, dalla Gran Bretagna, dal Messico, dal Giappone e dall'India.

È bene ricordare che gli effetti sono sempre gli stessi, morte civile ed economica; ne consegue che il modello comportamentale dovrà essere lo stesso, opportunamente declinato in relazione alla fase epidemica e in conseguenza delle misure di sostegno economico sponsorizzate dai *policymakers*.

L'approccio alla pianificazione, così come auspicato nel volume, consente all'impresa di essere resiliente e di affrontare gli eventi dirompendi con un metodo idoneo a resistere, sopravvivere e crescere.

Il principio è quello di adottare modelli comportamentali in grado di fortificare il sistema immunitario dell'impresa; modelli che consentono all'impresa di pervenire a uno stato di grazia, in perfetta sintonia con il mondo che la circonda.

Le epidemie ci ricordano che l'uomo deve difendersi con dispositivi di protezione, quali: guanti, mascherine, farmaci antivirali e prodotti disinfettanti. Ma l'azienda? Come si protegge? Come gestisce gli effetti epidemici? Come ripristina la propria continuità? Le risposte vanno ricercate nei libri di economia e di finanza aziendale.

I *tools* sono sempre gli stessi:

- utilizzo degli scenari;
- best practices;
- pianificazione;
- analisi dei dati.

Strumenti che la governance aziendale può adottare per affrontare l'evento epidemico o la minaccia che questo si ripresenti.

Occorre osservare il fenomeno epidemico con occhio critico e immaginare i suoi effetti sulla continuità aziendale; effetti che, verosimilmente, prefigurano un processo di frantumazione degli obiettivi pre-pandemia.

La storia ci insegna che il decorso di una pandemia è intermittente, dura in media 800 giorni e i suoi effetti non sono propriamente collaterali (Honigsbaum, 2020):

- carenza di domanda dei prodotti e dei servizi;
- illiquidità;
- personale spaventato e demotivato;
- assenteismo;
- carenze di abilità nel risanare l'impresa;
- svilimento della resilienza;
- allontanamento dalla *mission*.

Questo lavoro incoraggia l'agire flessibile dell'impresa. Un evento di disturbo come una calamità epidemica dovrà essere riconosciuto e integrato nel piano di continuità dell'impresa; pertanto, la direzione d'azienda dovrà contraddistinguersi per:

- lungimiranza;
- capacità di riconoscere le informazioni di valore (intelligenza);

- capacità innovativa e reattività di fronte a un ambiente mutevole;
- capacità di riconoscere le complessità;
- capacità di modificare i processi.

Il volume costituisce quindi una guida utile alle imprese nel preservare la loro resilienza operativa e finanziaria a seguito di un evento epidemico.

Per il taglio stilistico utilizzato nella stesura del volume, il libro è rivolto alla comunità scientifica e al mondo delle imprese e delle libere professioni.

Partendo da queste prime considerazioni, il volume si articola in tre capitoli autonomi ma interrelati.

Il primo capitolo si apre con una descrizione dei punti critici/chiave che la governance d'impresa dovrà considerare nel gestire l'evento pandemico; in seguito, viene proposto e stilizzato un auspicabile processo di pianificazione aziendale in regime di emergenza epidemica. Il primo capitolo si conclude con alcune riflessioni sul ruolo del risk management all'epoca del Covid-19.

Il secondo capitolo, il più lungo, è invece incentrato sulla vulnerabilità finanziaria dell'impresa. Si apre con una descrizione dettagliata di tutte le buone prassi per una gestione aziendale orientata ad attenuare la vulnerabilità finanziaria a seguito di un evento entelechiano, per poi proporre un *set* di interventi di contrasto alla vulnerabilità dei flussi di cassa. Inoltre, in questa sede si illustrano i principali orientamenti dottrinali sul tema della crisi d'impresa, come anche si identificano i quesiti di ricerca emergenti in seguito allo scoppio della crisi da Covid-19. Il capitolo prosegue con una disamina della recente letteratura scientifica in merito all'impatto del Covid-19 sulla struttura finanziaria d'impresa, sui rendimenti azionari in relazione alle aspettative di mercato, sul rischio percepito dagli investitori e sulle determinanti del valore d'impresa. Da ultimo, il capitolo si sofferma su alcune questioni chiave all'epoca del Covid; tra queste, il ruolo strategico del *Chief Financial Officer* nella pianificazione e controllo della liquidità, il peso degli interventi pubblici e i processi di zombificazione indotti dall'emergenza sanitaria.

Infine, nel terzo e ultimo capitolo sono esaminati alcuni fattori che all'epoca del Coronavirus possono ostacolare o favorire il corretto processo di pianificazione dell'azienda orientata alla creazione di valore; tra questi, i *bias* cognitivi, gli eventi perturbatori, l'asimmetria informativa tra banca e impresa, gli *input* della valutazione d'azienda e gli investimenti ESG (*Environmental Social Governance*).



# 1. L'IMPRESA È PREPARATA A GESTIRE UN EVENTO PANDEMICO?

SOMMARIO: 1.1. Punti critici. – 1.2. Pianificazione delle azioni. – 1.3. Livelli di pianificazione della continuità d'impresa. – 1.4. Risk Management ai tempi del Coronavirus.

## 1.1. *Punti critici*

In questa sede si evidenziano, in forma tabellare, i punti critici/chiave che la governance dovrà considerare nel gestire l'evento pandemico; in altri termini, l'analisi dei punti chiave consentirà alla governance d'impresa di valutare il livello di preparazione dell'azienda nell'affrontare l'evento entelechiano. L'analisi si articola come segue:

- individuazione dei punti chiave nel pianificare l'impatto di una pandemia sull'azienda (Tab. 1.1);
- individuazione dei punti chiave nel pianificare l'impatto di una pandemia sui dipendenti e sui clienti (Tab. 1.2);
- formulazione delle politiche da adottare in presenza di un evento pandemico (Tab. 1.3);
- formulazione delle politiche comunicative da adottare per educare i dipendenti all'evento pandemico (Tab. 1.4);
- formulazione delle politiche di coordinamento con le istituzioni e delle politiche di intervento a favore delle comunità e dei territori (Tab. 1.5).

Tab. 1.1. – *Punti chiave nel pianificare l’impatto di una pandemia sull’azienda.*

Punti chiave	Risposta
Identificare un coordinatore unico ( <i>flu manager</i> ) o un <i>team</i> con ruoli e responsabilità definiti per coordinare la preparazione e la pianificazione della risposta alla pandemia.	
Identificare i dipendenti e gli <i>input</i> (materie prime, fornitori, etc.) essenziali per la continuità operativa d’impresa nel periodo emergenziale.	
Stimare il potenziale impatto di una pandemia sul profilo economico-finanziario d’impresa per mezzo di analisi di simulazione ( <i>scenario analysis</i> ).	
Identificare il potenziale impatto di una pandemia sulla libertà di spostamento per affari (ad es. quarantena, chiusura delle frontiere).	
Reperire dati aggiornati e puntuali sull’evoluzione sanitaria della pandemia.	
Formare e preparare forza lavoro ausiliaria (impiegati da impegnare in altre mansioni, pensionati, etc.).	
Sviluppare e pianificare scenari che potrebbero comportare un aumento o una diminuzione della domanda di prodotti sanitari e tecnologici durante una pandemia (ad esempio, mascherine mediche, salviettine disinfettanti, dispositivi di comunicazione a distanza, etc.).	
Sviluppare un sistema di comunicazione in emergenza. Questo sistema include l’identificazione dei contatti chiave (con <i>backup</i> ) e la programmazione di una <i>communication chain</i> (inclusi i fornitori e i clienti).	

Fonte: *Elaborazione personale.*



Tab. 1.2. – *Punti chiave nel pianificare l'impatto di una pandemia sui dipendenti e sui clienti.*

<b>Punti chiave</b>	<b>Risposta</b>
Prevedere l'assenza dei dipendenti a causa di fattori, quali: malattia del dipendente, malattia del familiare, misure di contenimento governative, modifiche ai servizi di trasporto pubblico.	
Predisporre linee guida comportamentali atte a modificare la frequenza e le modalità di contatto (stringere la mano, posti a sedere nelle riunioni, <i>layout</i> dell'ufficio, postazioni di lavoro condivise) tra dipendenti e tra dipendenti e clienti (fare riferimento alle raccomandazioni dell'OMS).	
Incoraggiare i dipendenti alla vaccinazione antinfluenzale e alla vaccinazione anti-SARS-CoV-2/Covid-19.	
Identificare i dipendenti e i clienti chiave che esprimono esigenze particolari. Mutuare i loro bisogni nel piano.	

Fonte: *Elaborazione personale.*

Tab. 1.3. – *Stabilire le politiche da adottare in presenza di un evento pandemico.*

<b>Punti chiave</b>	<b>Risposta</b>
Stabilire le politiche da adottare per compensare l'assenza dei dipendenti e l'assenza per congedo malattia, comprese le politiche da seguire in presenza di personale di rientro da una malattia.	
Stabilire le politiche da adottare in materia di lavoro a distanza ( <i>smart working</i> ) e in materia di flessibilità dell'orario di lavoro ( <i>turnover</i> ).	
Stabilire le politiche da adottare per prevenire la diffusione del Coronavirus nei luoghi di lavoro; ad esempio: utilizzo dei sensori ambientali, promozione dell'etichetta respiratoria e immediato allontanamento delle persone con sintomi influenzali.	
Stabilire le politiche da adottare per limitare i viaggi verso le aree geografiche considerate a rischio.	
Stabilire le procedure da seguire durante l'emergenza epidemica (formazione e trasferimento di conoscenze tra i dipendenti chiave).	

Fonte: *Elaborazione personale.*

Tab. 1.4. – *Stabilire le politiche comunicative da adottare per educare i dipendenti all'evento pandemico.*

<b>Punti chiave</b>	<b>Risposta</b>
Fornire ai dipendenti materiale divulgativo sulle corrette misure di prevenzione e profilassi del Covid-19.	
Pianificare una comunicazione capace di scoraggiare la disinformazione e utile nel prevenire ed evitare fenomeni di ansia e di panico nei dipendenti.	
Assicurarsi che la comunicazione sia culturalmente e linguisticamente appropriata.	
Fornire informazioni utili per l'assistenza domiciliare ai dipendenti malati e/o ai loro familiari.	
Sviluppare piattaforme ( <i>hotline</i> , siti web dedicati, etc.) per comunicare, in modo coerente e tempestivo agli stakeholder interni ed esterni all'azienda, gli interventi intrapresi a seguito di una pandemia, compreso il trattamento ordinario di integrazione salariale nel periodo di emergenza.	
Identificare le fonti informative, nazionali e internazionali, più autorevoli e maggiormente in grado di fornire informazioni tempestive e accurate sulla pandemia e sulle possibili contromisure.	

Fonte: *Elaborazione personale.*

Tab. 1.5. – *Stabilire le politiche di coordinamento con le organizzazioni esterne e le politiche di intervento a favore delle comunità e dei territori.*

<b>Punti chiave</b>	<b>Risposta</b>
Condividere i piani di uscita dalla crisi epidemica con le strutture sanitarie locali, le autorità locali e le società assicurative/bancarie.	
Attivare processi di pianificazione avendo riguardo alle indicazioni rivenienti dalle agenzie sanitarie regionali.	
Comunicare alle agenzie sanitarie regionali i potenziali interventi che l'azienda potrebbe offrire in aiuto delle comunità e dei territori in cui opera.	
Condividere e confrontare idee, buone pratiche e metodi di sostegno a favore delle comunità locali con le altre aziende ubicate nei territori di operatività dell'azienda.	

Fonte: *Elaborazione personale.*

Con lo scopo di indirizzare la governance d'impresa alla corretta pianificazione delle azioni, i flussi informativi connessi all'analisi dei punti critici/chiave confluiranno in una rete strutturata di canali di comunicazione interna (*briefing, meeting, e-mail, riunioni di gruppo one-to-many/many-to-man, intranet, videoconferenze, etc.*).

## 1.2. Pianificazione delle azioni

A questo punto, si impongono alcune domande:

– l'azienda e i suoi dipendenti saranno in grado di far fronte, in modo continuativo, agli eventi di lungo periodo che seguono il diffondersi di una pandemia su larga scala?

– l'azienda sarà in grado di preservare la sua operatività fornendo prodotti o servizi ai propri clienti?

– come cambieranno i mercati in cui opera l'impresa?

– l'azienda sarà capace di operare in modo finanziariamente sostenibile ed efficiente?

– le relazioni dell'impresa con la sua catena del valore (clienti, fornitori, etc.) rimarranno intatte?

– l'azienda sarà in grado di preservare la sua *mission*?

– attese le aspettative dei molteplici soggetti operativi all'interno della catena del valore, l'azienda sarà in grado di reclutare personale competente e adeguato in sede di emergenza epidemica?

– la domanda di mercato post-pandemia dell'azienda sarà significativa per gli stessi prodotti o servizi, oppure la catena del valore esigerà prodotti o servizi nuovi o significativamente modificati?

Domande che richiedono risposte e che saranno utili in sede di pianificazione delle azioni volte a uscire indenni da una crisi epidemica su larga scala.

La tempistica d'intervento assume un ruolo critico nel preservare la continuità d'impresa.

L'imprenditore ha la responsabilità di preservare la continuità

d'impresa; tale responsabilità richiede una forte sensibilità nel gestire l'imprevedibile.

Oggi non sappiamo come potrà evolvere una pandemia da Covid-19 e quali saranno i tempi per azzerare il suo grado di diffusione; pertanto, l'imprenditore dovrà sempre più trovarsi preparato ad affrontare le interruzioni della propria attività, come anche dovrà scrollarsi di dosso ogni pregiudizio che legittima il mantenimento irrazionale dello *status quo*.

Gli esseri umani dovranno essere in grado di immaginare l'impossibile. Al momento non esistono modelli concettuali stilizzati dalle *business school* e capaci di insegnare ai manager come affrontare un evento epidemico globale.

I manager dovranno necessariamente dotarsi di *tools* idonei a valutare l'impresa in termini di capacità di affrontare la pandemia e capacità di conservare la continuità; pertanto, sarà fondamentale valutare i rischi, le minacce, la vulnerabilità e i pericoli conseguenti al Coronavirus.

Occorrono strumenti di pianificazione delle risposte ai rischi in grado di mostrare il livello di preparazione dell'azienda nell'affrontare un'emergenza epidemica.

Gli scenari sono utili per comprendere ciò che potrà accadere. In questo modo l'azienda potrà valutare, attraverso lo strumento della pianificazione, dove si trova oggi in relazione allo scenario.

Come anticipato, uno dei passaggi più importanti sarà quello di valutare i rischi, le minacce, la vulnerabilità e i pericoli; inoltre, le conseguenze normalmente attese in caso di materializzazione del rischio pandemico dovranno essere parte integrante del processo di analisi.

In questa sede si forniranno concetti e strumenti per ampliare la comprensione dei rischi connessi all'evento pandemico. Saranno forniti gli strumenti per condurre valutazioni di impatto aziendale che vanno oltre il conteggio del numero di postazioni di lavoro, l'identificazione delle applicazioni e la determinazione di ciò che è *mission critical*.

Per comprendere perché dobbiamo ripensare la pianificazione in

ragione di un evento pandemico, dobbiamo prendere atto delle complessità e dei potenziali effetti a cascata che potrebbero insorgere in sede di emergenza epidemica.

Per chiarezza, si materializza una cascata quando un errore confinato a una singola attività del processo aziendale si riverbera negativamente, a cascata, sulle altre attività.

È ovvio che l'accettazione di un piano emergenziale (emergenza, continuità, ripristino dell'emergenza, gestione della crisi) richiede cultura da parte dell'impresa. Un'azienda che adotta sistemi di pianificazione delle emergenze, fortemente integrati ai sistemi gestionali di pianificazione, programmazione e controllo, addiviene un'organizzazione dinamica, virtuosa, resistente ai rischi e pienamente consapevole delle minacce, rischi e vulnerabilità a cui si espone (Annarelli e Nonino, 2016; Conz *et al.*, 2017; Korber e McNaughton, 2016).

Anticipare il futuro e prepararsi alle sfide, sono gli elementi essenziali per pianificare una strategia aziendale mirata al successo. Ma qual è l'orizzonte di pianificazione dell'azienda? È un anno, cinque o addirittura venticinque?

La maggior parte delle aziende sceglie un orizzonte temporale di pianificazione quinquennale. Oggi, in particolare all'epoca del Covid-19, le condizioni aziendali mutano rapidamente. Pertanto, si ritiene auspicabile l'adozione di strategie flessibili; in altri termini, strategie che consentono alle aziende di apprendere e di adattare le loro forme e aspettative a ogni opportunità di crescita.

Ma il piano di continuità aziendale, come si lega con l'esigenza di formulazione di una strategia flessibile? I piani di continuità aziendale devono essere ancor più reattivi della strategia che l'organizzazione decide di attuare. Questo è attribuibile alla necessità di garantire la continuità delle operazioni in una miriade di condizioni commerciali.

Occorre rimarcare la complessità associata a una pandemia. A prescindere dalle fasi che ci vedono sottoposti a misure governative più o meno restrittive, gli effetti sull'azienda saranno cumulativi; pertanto, i

processi di analisi e di pianificazione dovranno tener conto di tali effetti.

Ogni azienda ambiziosa vuole sapere cosa accadrà in futuro e come dovrà gestire il cambiamento (Hassan *et al.*, 2020). La pratica della “scansione temporale” diviene una componente ineliminabile nella gestione proattiva del rischio e della continuità aziendale.

La locuzione “scansione temporale” indica l’analisi sistematica delle minacce, opportunità e potenzialità future, come anche l’analisi critica dei budget pre-Covid. In altri termini, l’azienda dovrà dotarsi di un sistema di pianificazione delle emergenze complesse, come quella innescata dal Covid-19, avendo cura della scansione temporale dei processi e delle relative fasi valutative.

La figura che segue (Fig. 1.1) propone e stilizza un auspicabile processo di pianificazione aziendale in regime di emergenza epidemiologica. L’intento è semplice: ripensare la continuità aziendale così come la conosciamo oggi.

Nel cogliere preziosi spunti di riflessione dalla “piramide di Heinrich-Bird” (Bird e Germain, 1996) e dalle “sette malattie mortali della gestione occidentale” di Edwards Deming (2000), ritengo opportuno e corretto affermare che non dobbiamo semplicemente pensare al pianificabile o al piano per l’impensabile, ma dobbiamo imparare a pensare all’imprevedibile.