PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

MOBILITÀ LEGGERA

Maggio 2020

FEDERMANAGER

PROGETTO MANAGER
IL MENSILE DI FEDERMANAGER

Direttore responsabile: Stefano Cuzzilla
Vice Direttore: Dina Galano
In redazione: Assunta Passarelli, Antonio Soriero
Web Manager: Federico Romani

Provider e sviluppo grafico:
Selda Informatica s.c. a.r.l.

Redazione: Roma – via Ravenna, 14
Telefono: 06-44070236 / 261
progettomanager@federmanager.it

Sito web:
progettomanager.federmanager.it

Editore: Manager Solutions srl
sede legale: Roma - Via Ravenna 14 - 00161

Registrazione Tribunale di Roma n. 297
del 12.12.2013

Tipografia: Artigrafiche Boccia spa

Finito di stampare
giugno 2020

PROGETTO MANAGER
IL MENSILE DI FEDERMANAGER

IN QUESTO NUMERO...

Mobility manager
Città
Inquinamento
Logistica
Ambiente
Kotler
App
Cnr
Monopattino
e-bike
Lockdown
Bonus
Cicloturismo
Tpl

PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

INTERVISTE, APPROFONDIMENTI E ANALISI SUL MONDO DEL MANAGEMENT E NON SOLO

L'EDITORIALE DI STEFANO CUZZILLA

Muoversi nello spazio-tempo

Riconquistare gradualmente lo spazio esterno ci offre l'opportunità di riprogettare la mobilità. Il distanziamento sociale sta generando un rilevante impatto sia sugli stili di vita sia sull'**organizzazione del lavoro**, ponendoci molti interrogativi su come cambiare il modo con cui ci spostiamo, viaggiamo e abitiamo i nostri luoghi.

Ora che le nostre città si stanno riavviando, è il momento di orientarci verso un modello nuovo, di ripartire con un'impronta più "green". È necessario un intervento sui grandi flussi e quindi sugli orari di lavoro, di apertura dei negozi, di ingresso nelle scuole e nelle università che dovranno essere flessibili. Ma è urgente anche un **investimento massiccio nel sistema dei trasporti e delle infrastrutture**, necessario prima della pandemia e adesso non più rinviabile. Servono risorse per la **manutenzione** delle opere e per la costruzione di nuovi collegamenti.

L'alternativa è tornare a centri urbani inquinati, con alti livelli di congestione e di **traffico** oppure incoraggiare una **mobilità attiva**: dagli spostamenti a piedi a quelli in bicicletta, con piste ciclabili e infrastrutture moderne.

Andrà in un senso oppure nell'altro a seconda di come si comporteranno tanto il decisore pubblico quanto il mondo dell'impresa.

Le imprese sono tenute ad affrontare la questione logistica degli spostamenti per assicurare innanzitutto la sicurezza dei lavoratori. Un compito che può essere svolto dal **mobility manager,** una figura che già esisteva nelle aziende di grandi dimensioni e che il Decreto Rilancio, giustamente, ha imposto anche per chi supera la soglia dei 100 dipendenti. Il mobility manager dovrà considerare soluzioni alternative di mobilità, prediligendo politiche aziendali che favoriscano il ricorso a **mezzi più sostenibili**, integrando queste scelte con le altre politiche organizzative e gestionali che ogni impresa è chiamata a rivedere per procedere in sicurezza. Non si tratta solo di migliorare l'accessibilità alla sede aziendale o di ottimizzare i costi. Dietro alle scelte sulla mobilità insiste il grande obiettivo del **miglioramento del benessere e della produttività** dei propri collaboratori.

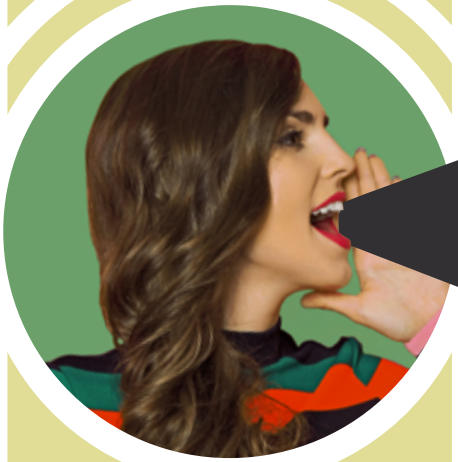
Di fronte alla complessità del momento, è quindi necessario puntare sulle **competenze manageriali, in tutte le imprese**. Affinché anche le Pmi possano dotarsi di un mobility manager, sarebbe opportuno prevedere un'**incentivazione fiscale** anche in forma di voucher per sostenerne l'inserimento, attingendo magari dal bacino di manager, anche temporaneamente inoccupati, ma che hanno competenze tecniche e specializzate. Persone capaci che sappiano anche dialogare con il **territorio circostante**, tenendo a mente l'**ambiente** e sottobraccio gli **amministratori locali**.

Riusciremo così a inaugurare un nuovo modo di lavorare e di abitare le nostre città. Dobbiamo gestire un'unica variabile spazio-tempo, come nella teoria della relatività ristretta. Collegati tra loro, spazio e tempo si modificheranno a seconda del sistema di riferimento a cui intendiamo affidarci.

PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

NON CI RACCONTIAMO STORIE



PER RICEVERLO OGNI MESE
ISCRIVITI SUL SITO
progettomanager.federmanager.it

INTERVISTE, ANALISI, APPROFONDIMENTI
SUL MONDO DEL MANAGEMENT E NON SOLO

IL PUNTO DI MARIO CARDONI

Rotta verso un paese possibile

La transizione energetica e l'economia circolare sono le coordinate della rotta che le aziende dovranno seguire nei prossimi anni. Su questa nuova direzione dovranno accelerare, investendo in **innovazione** e **digitalizzazione** che sono i motori propulsivi di questo movimento.
Quindi, i prodotti dovranno essere ripensati, i processi riprogettati, le filiere riarticolate, i modelli di business cambiati. Per riuscirci serviranno donne e uomini capaci e portatori di dosi massicce di cultura e competenze manageriali.
Questo è un momento decisivo perché non solo dobbiamo reagire in fretta a una catastrofe globale, ma perché **abbiamo l'occasione di innovare davvero**, realizzando tutta quella serie di buoni propositi che sono rimasti sulla carta. Questo vale in particolare per il nostro Paese che vince sulla qualità e sui **mercati di nicchia**, affermandosi in modo originale sulla dimensione globale. Non è un caso che le nostre esportazioni vanno alla grande anche nei momenti critici.
Dobbiamo continuare a essere forti nei settori in cui siamo eccellenti, ma crescere anche in quelli a maggior valore aggiunto. Dobbiamo incrementare la dimensione delle nostre imprese, favorire le startup e l'*open innovation*, crescere nel **mercato B2C** dove i margini sono premianti, e non restare relegati nel solo B2B dove le nostre imprese operano massicciamente. **L'alta qualità dei prodotti italiani** è indiscussa, ma non basta essere eccellenti a monte, nella prima fase del processo: bisognare migliorare - e di molto – anche a valle della catena produttiva, puntando sui servizi connessi al prodotto, lì dove le aziende realizzano ampi margini per mantenere il prezzo competitivo sul mercato.
Cambiare rotta è l'invito da rivolgere a tutti i comparti, soprattutto quelli che sono usciti più malconci dal Covid-19, a cominciare dalla **sanità** e dalla **mobilità** e **trasporti**. Questi settori meritano di essere riprogettati sulla base delle nuove coordinate di cui dicevo all'inizio, di cui costituiscono solo un "mezzo", non un fine.
Il fine resta sempre quello di rendere la vita più semplice per le comunità, offrire servizi pubblici che funzionano, diventare attrattivi per persone e capitali, contare su aziende competitive.
Se questa è la visione, va riconosciuto che **il mercato non si fa per legge**, le norme possono indirizzare, ma le scelte sono sempre del cliente. Pertanto, è retorica acclamare l'**auto elettrica** se poi queste vetture costano molto di più delle altre e mancano le colonnine per la ricarica. Per incentivare il trasporto pubblico, i mezzi devono essere consoni alle necessità in termini di frequenza, puntualità, pulizia e prezzo. Un sistema integrato, aperto, capace di far viaggiare velocemente persone e merci e salvaguardare l'ambiente non è una sfida impossibile. Un paese semplice e dotato di adeguate infrastrutture fisiche e virtuali, come il 5G, non può essere un sogno. Deve diventare realtà.

SOMMARIO

PROGETTO MANAGER
IL MENSILE DI FEDERMANAGER

VISTA D'AUTORE

08 Con il verde si passa
AUTORE ROBERTO DELLA SETA

STUDI E RICERCHE

11 Una boccata d'ossigeno
AUTORE ASSUNTA PASSARELLI

SCENARI

15 Guida galattica per la città
AUTORE LUCA ZORLONI

18 L'invenzione della ruota
AUTORE EMANUELE BOMPAN

A COLLOQUIO CON

21 Condotto in porto
AUTORE ANTONIO SORIERO

RIFLESSIONI

26 Che forma avrà la normalità
AUTORE ALBERTO MOSSONE

28 Covid-19: ieri, oggi e domani
AUTORE PHILIP KOTLER

CON IL VERDE SI PASSA

AUTORE: **ROBERTO DELLA SETA** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**

L'emergenza coronavirus accelera la riorganizzazione delle città, da riconvertire alla resilienza e alla sostenibilità ambientale. L'opinione di Roberto Della Seta

In molte grandi città europee la ripartenza della mobilità urbana dopo mesi di *lockdown* è all'insegna della bicicletta. Così, per esempio, a Parigi, dove sotto la spinta dell'amministrazione guidata dalla sindaca Anne Hidalgo è in fase avanzata di realizzazione il progetto, finanziato già con oltre 300 milioni di euro, per creare una rete di 650 chilometri di piste ciclabili che colleghi la città ai comuni della *banlieue*. E così anche a Milano: qui il 18 maggio, dopo soli 23 giorni di lavori e ancora in piena emergenza Covid, è stato inaugurato il primo troncone – più di un chilometro e mezzo – della ciclabile da quasi 7 chilometri che collegherà Porta Venezia con Viale Monza passando da corso Buenos Aires; battesimo con più di una polemica, per la non semplice convivenza della pista con il traffico automobilistico, ma che i milanesi hanno mostrato di gradire con oltre cinquemila passaggi al giorno.
L'ascesa della bicicletta è solo uno dei segni tangibili della rivoluzione in corso nel modo di spostarsi in città: una rivoluzione in atto da anni in buona parte d'Europa, e che potrebbe ricavare ulteriore forza per effetto del trauma non solo sanitario ma sociale, economico, culturale rappresentato dall'attuale drammatica emergenza sanitaria. Di sicuro, quasi tre mesi di pandemia e di quarantena hanno reso evidenti, palpabili, due verità spiacevoli, entrambe legate al modello tradizionale di **mobilità urbana**. Il fatto, da una parte, che l'inquinamento dell'aria delle nostre città dipenda in misura significativa seppure variabile a seconda del tipo di emissioni – quasi del tutto per gli ossidi di azoto, per almeno il 50% nel caso delle polveri sottili, il cosiddetto PM2,5 – dal traffico automobilistico: come si vede dalla tabella, in molte metropoli del mondo alla radicale diminuzione del numero di automobili in circolazione durante il *lockdown* ha corrisposto un abbattimento delle concentrazioni di micropolveri. E poi il legame diretto, attestato da numerosi studi scientifici condotti negli ultimi mesi, tra "aggressività" e letalità dell'epidemia e **concentrazioni di micropolveri**: insomma le regioni dove il virus ha fatto più danni – da Wuhan alla Pianura Padana, dall'Île de France alla Catalogna – sono aree caratterizzate da elevate concentrazioni di particolato.
Osservatori più o meno autorevoli hanno profetizzato che dalla pandemia usciremo migliori. Retorica e buoni propositi a parte, è vero che quanto accaduto suona come un duro avvertimento per l'uomo contemporaneo: viviamo in un mondo sempre più "tutto attaccato", nel quale i rischi globali non conoscono frontiere e barriere. O innalziamo rapidamente e tutti insieme la nostra capacità di "resilienza", di fronteggiare con efficacia sfide temibili com'è stato il Covid-19 e come rimane la crisi climatica, oppure il nostro futuro "di specie" diventerà sempre più incerto.

Zone a traffico limitato, corsie preferenziali solo per i mezzi di trasporto pubblici, isole pedonali: questi gli ingredienti indispensabili perché la "ricetta" funzioni

La città è al centro di questo dilemma. In essa vive ormai più di un umano su due, da essa proviene la larga maggioranza delle emissioni dannose per la nostra salute e che stanno sconvolgendo gli equilibri climatici. Riconvertire alla resilienza e alla sostenibilità ambientale l'**organizzazione urbana** è una necessità inderogabile, e la mobilità è componente essenziale di tale sforzo.
L'obiettivo principale, che già vede impegnate molte città grandi e piccole, è quello di ridurre drasticamente nei contesti urbani l'uso dell'auto privata, grande consumatrice di **energia fossile** (causa numero uno della crisi climatica) e prima

Concentrazioni di PM2,5 in alcune metropoli nelle settimane di "quarantena" (fonte: IQAir)

Città	Concentrazioni medie di PM2.5 durante il lockdown (microg/mc)*	Riduzione rispetto al 2019 (%)
DEHLI	32,8	-60
LONDRA	16,2	-9
LOS ANGELES	5,5	-31
MADRID	6,4	-11
MUMBAI	28,8	-34
NEW YORK	4,4	-25
SAN PAOLO	10,1	-32
SEUL	24,1	-54
WUHAN	35,1	-44

**I dati si riferiscono alle settimane dal 23 marzo al 13 aprile tranne che per Seul (26 febbraio-18 marzo) e Wuhan (3-24 febbraio).*

responsabile sia degli alti tassi di inquinamento sia dei problemi di congestione del traffico. Per avvicinarlo, occorre lavorare su più direttrici contemporaneamente.

Innalziamo rapidamente e tutti insieme la nostra capacità di "resilienza", di fronteggiare sfide temibili come il Covid-19 e la crisi climatica, oppure il nostro futuro "di specie" diventerà sempre più incerto

Serve innanzitutto potenziare i servizi di **trasporto pubblico locale**, specialmente quello su ferro (sotterraneo o di superficie) che è il meno inquinante ed energivoro: opera urgente e che richiede un forte impegno anche finanziario da parte pubblica, che in Italia significa invertire la tendenza che ha visto ridursi progressivamente le risorse a disposizione di regioni e comuni per il trasporto pubblico. Bisogna poi sviluppare le **infrastrutture per la ciclomobilità**, come negli esempi già citati, e incentivare tutte le forme di mobilità condivisa, dal ***car-sharing*** al ***bike-sharing*** al ***car-pooling***. E infine bisogna ripensare in funzione di una mobilità rinnovata anche gli spazi pubblici urbani: zone a traffico limitato, corsie preferenziali protette dedicate solo ai mezzi di trasporto pubblici, isole pedonali, sono tutti ingredienti indispensabili perché la "ricetta" funzioni. L'Italia in questo è avanti, basti pensare a Roma che presenta da anni nel centro storico una delle zone a traffico limitato più grandi d'Europa o a Milano con l'accesso a pagamento nella cerchia dei Bastioni. Questa "rivoluzione" cancellerà l'automobile? Certamente no. Ma perché l'auto torni ad essere ciò che è stata per decenni, un simbolo di libertà e di movimento, e non sia più ciò che oggi è diventata, cioè una sorta di "monumento" alle città inquinate e perennemente ingorgate, anche lei deve cambiare volto. Archiviando il prima possibile i motori "a petrolio" – diesel o benzina – e puntando tutto sulla **trazione elettrica**, accettando di non essere più protagonista della mobilità urbana e ripensandosi come mezzo di trasporto complementare all'interno di un sistema multimodale. Molte case automobilistiche, non tutte, hanno imboccato con decisione questa strada: l'unica che consentirà di salvaguardare nei prossimi anni il patrimonio di conoscenze, di creatività, di lavoro che tuttora custodiscono.

UNA BOCCATA D'OSSIGENO

AUTORE: **ASSUNTA PASSARELLI** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**

UNA BOCCATA D'OSSIGENO

Il rapporto sulla qualità dell'aria presentato da Kyoto Club e CNR IIA evidenzia la necessità di un cambio di passo e pone una grande sfida per la nuova mobilità

L'inquinamento atmosferico, una pandemia silenziosa che ci è stata rivelata da una pandemia vera. Nel periodo di lockdown abbiamo toccato con mano i cambiamenti dell'aria nelle nostre città: lo confermano i risultati del terzo rapporto "**MobilitAria 2020**" presentato recentemente da **Kyoto Club** e **CNR IIA** (Istituto sull'inquinamento atmosferico), che ha analizzato i dati della mobilità e della qualità dell'aria nelle 14 città metropolitane nel 2019 e nei primi 4 mesi del 2020, in piena emergenza Covid-19.

In particolare a Roma, Milano, Torino e Napoli il livello di emissioni e di inquinamento hanno segnato, nei mesi di marzo e aprile 2020, una battuta d'arresto. Il crollo principale di **biossido di azoto (NO2)** è avvenuto a **Roma**, dove le concentrazioni medie, rispetto agli anni precedenti, sono -59% a marzo e -71% ad aprile. A **Torino** il calo è del -43% e -51%, a **Milano** si è avuta una riduzione del -29% e -43%, **Napoli** registra una riduzione del -33% a marzo e -57% nel mese di aprile.

«Il lockdown ha ridotto traffico, inquinamento ed emissioni di CO2, ma noi vogliamo tornare a muoverci senza inquinare e congestionare le città. Questo è possibile se acceleriamo gli investimenti e le misure per spostarci con la bicicletta, a piedi, con la sharing mobility e la micromobilità, se innoviamo i servizi di trasporto pubblico e puntiamo sull'elettrificazione dei veicoli» ha sostenuto **Anna Donati**, coordinatrice del gruppo di lavoro "Mobilità sostenibile" di Kyoto Club. «Rischiamo altrimenti di vanificare 20 anni di impegno sul minor uso dell'auto».

L'emergenza ha messo in evidenza una fragilità che possiamo sconfiggere, **l'obiettivo di miglioramento dell'aria** non è solo perseguibile ma è possibile: siamo tutti consapevoli che ci dovremo "muovere" in modo compatibile con **l'abbattimento dell'inquinamento**. Il dibattito seguito alla presentazione dei dati ha sottolineato proprio la maggiore coscienza ottenuta ormai verso certe problematiche e un consenso più ampio per la ricerca delle migliori soluzioni. «È lecito sostenere che l'abbattimento dell'inquinamento delle nostre città e la decarbonizzazione dell'industria non rappresentano più una scelta, ma una necessità e un'opportunità anche di tipo economico-industriale. In questo progetto ambizioso la mobilità gioca un ruolo determinante» ha detto **Dino Marcozzi** di Motus-E. «A chi continua a ripetere: "nulla sarà come prima" occorre rispondere: "speriamo che nulla sarà come prima"».

Durante il lockdown, si è avuto un crollo del biossido di azoto (NO2) in tutte le principali città: a Roma - 71% nel solo mese di aprile

È in atto una **rivoluzione culturale** che dovrà dare un nuovo senso al nostro modo di vivere la città. «Il fermo dei trasporti ha sprigionato benefici sorprendenti e impensabili come aria pulita, città silenziose, strade sicure», ha affermato **Paolo Gandolfi** di Italian Cycling Embassy. «Il dopo Covid-19 è la grande sfida che il mondo si trova ad affrontare e che dovremo trasformare in una grande opportunità di cambiamento per la mobilità delle città italiane. Sarà un cambio di paradigma, un momento per ripensare la mobilità come la conosciamo oggi». La **mobilità alternativa** ma anche la mobilità sostenibile, la mobilità dolce o attiva dovranno uscire dal sistema di nicchia dove sono state finora relegate. Scelte e tempistiche per porre mano al problema vanno programmate subito, da qui a sei mesi vanno individuate soluzioni che incideranno sulla nostra vita per i prossimi dieci anni.

D'altra parte il rapporto MobilitAria lo ribadisce: «Le risorse pubbliche che destineremo al sostegno e ripartenza del sistema economico e pro-

La variazione dei volumi di domanda

	Media 2019 (a)	Inizio 2020 (b)	Periodo del lockdown (c)	Variazione sul 2019
Tasso di mobilità	85%	80%	32%	-53 punti
Tasso di mobilità allargato (include i tragitti brevi a piedi)	91%	90%	49%	-42 punti
Numero medio di spostamenti giornalieri	2,14	2,03	0,70	-67%
Lunghezza media degli spostamenti (km)	11,2	9,6	5,8	-48%
Spostamenti (in milioni, esclusi i tragitti brevi a piedi)	103	98	34	-67%
Passeggeri * Km (in milioni)	1.210	941	197	-84%

Fonte: Isfort, Osservatorio "audimob" sui comportamenti di mobilità degli italiani

duttivo, gli incentivi ed i vantaggi fiscali, dovranno essere condizionati alla logica del ***green deal***, perché impegneranno ingenti risorse e produrranno effetti nei prossimi anni su tutto il sistema».

Smart working, servizi di prossimità, un piano degli orari della città, sharing mobility, servizi MaaS, ripristino delle Ztl sono alcuni dei provvedimenti richiesti

A questo scopo Kyoto Club e CNR IIA hanno avanzato proposte concrete per la ripartenza: limitare traffico e spostamenti con lo smart working e i servizi di prossimità, un piano degli orari della città, ***sharing mobility*** e servizi **MaaS** (Mobility as a Service), avanti tutta con la bicicletta e la pedonalità, sostegno al trasporto pubblico, servizi di logistica urbana sostenibile, elettrificazione dei veicoli e dei servizi, ripristino della "Ztl" e "Low emission zone", potenziamento della figura del **mobility manager** con l'introduzione di misure, incentivi e agevolazioni fiscali per le aziende e i lavoratori che realizzano, attraverso questa figura, piani di spostamento sostenibili.

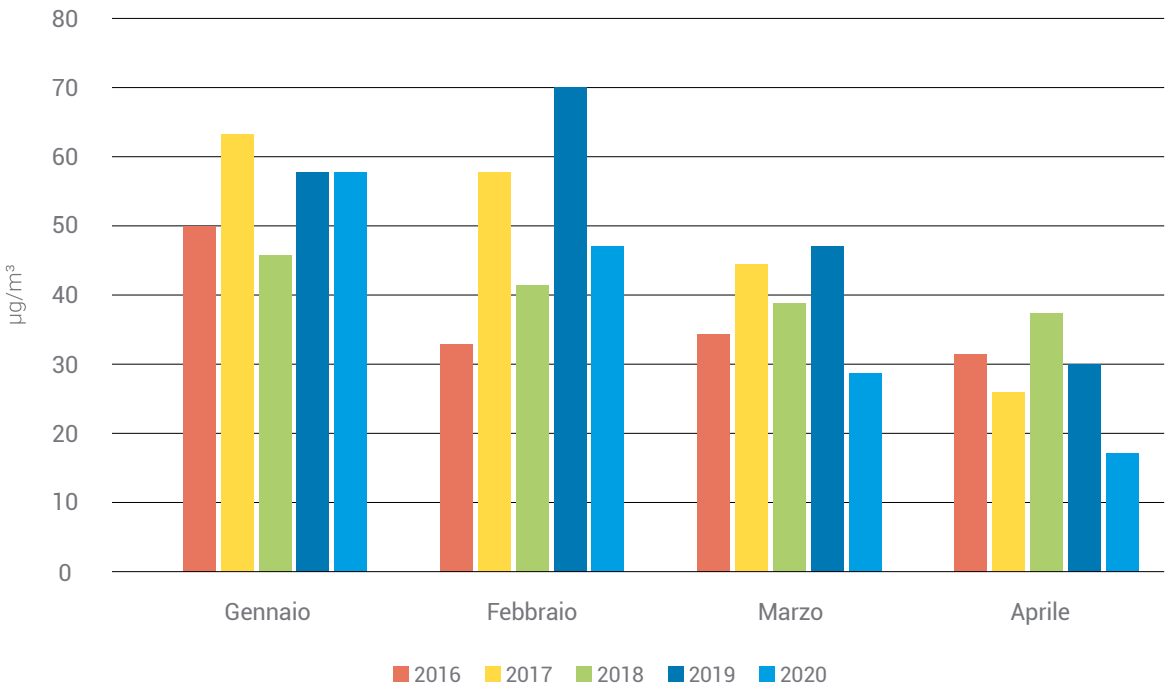
Intanto molte amministrazioni comunali hanno predisposto e iniziano ad attuare piani per rimodulare gli orari, incoraggiare la crescita degli spostamenti ciclopedonali in sicurezza e riorganizzare i servizi di **trasporto pubblico locale**, asse portante delle nostre città se usato al massimo delle proprie capacità e con i dovuti accorgimenti. Entro ottobre 2020, le **città metropolitane** dovranno approvare il cosiddetto **Pums** (Piano urbano per la mobilità sostenibile). Il direttore del CNR IIA, **Francesco Petracchini**, ha precisato che «l'analisi condotta sulla qualità dell'aria nel 2019 ha mostrato la persistenza per alcune città italiane di valori di concentrazioni elevati, occorre pertanto maggiore impegno da parte delle amministrazioni locali per ridurre le concentrazioni e i superamenti al valore limite». Le città quindi provano ad attrezzarsi per essere più sostenibili, mentre il **Decreto Rilancio** appena licenziato dal Governo, secondo gli autori del rapporto, si dimostra "timido e insufficiente" a contrastare la congestione e il traffico che in modo progressivo, forse torneranno a invadere le città. Si chiede un miglioramento del Decreto e una maggiore efficacia nei prossimi provvedimenti: dalla scarsità delle risorse per il **bonus mobilità** in grado di soddisfare solo 300

mila utenti, al mancato sostegno negli investimenti per la mobilità ciclabile, pedonale e per la micromobilità, incrementi delle risorse del fondo per la rottamazione, incentivi per l'acquisto dei motoveicoli e scooter elettrici, fino alle misure per la logistica urbana delle merci e per la riorganizzazione delle consegne.

Alternativa o sostenibile, dolce o attiva, la nuova mobilità chiede di uscire dall'apparato di nicchia dove è stata finora relegata

Proprio il tema della logistica è stato affrontato nel dibattito da **Massimo Marciani**, presidente del Freight Leaders Council: «È sempre stata considerata il "parente povero" della mobilità sostenibile. La logistica è invece un elemento complesso e articolato nel sistema dei trasporti e il lockdown ce ne ha dato conferma».
«Sembra evidente che l'uscita dalla crisi pandemica ci pone di fronte a un bivio», ha commentato **Francesco Ferrante**, vicepresidente di Kyoto Club. «Prevarrà la spinta "conservatrice" di chi pensa che la migliore risposta alle esigenze di distanziamento sociale sia quella di rinchiudersi nella propria auto privata magari incentivando l'acquisto dei modelli rimasti invenduti in questi mesi, o piuttosto vincerà un modello più moderno che si basa sul forte potenziamento del trasporto pubblico locale, dello sharing, delle forme di mobilità dolce e sostenibile e che incentivi l'innovazione tecnologica accelerando l'uscita dall'"era fossile" anche nei trasporti? Solo se saremo in grado di far vincere la seconda opzione potremo tornare a vivere in città di nuovo belle, accoglienti, piene di vita e di aria pulita».
Siamo sulla strada di un cambiamento che ormai si è innestato e, benché alcune città siano più indietro di altre, gli effetti della transizione verso la mobilità sostenibile saranno esponenziali, anche se per nulla scontati.

Milano, media mensile del NO2 delle stazioni di traffico per mese e per annualità



Fonte: Rapporto MobilitAria 2020

GUIDA GALATTICA PER LA CITTÀ

AUTORE: **LUCA ZORLONI** - TEMPO DI LETTURA: **5 MINUTI**

Multimodale e condivisa, la mobilità sta cambiando grazie a piattaforme digitali, app e startup innovative. Guida rapida per orientarsi in uno spazio sempre più tech

La parola chiave è multi-modalità. E pazienza se suona come un brutto ircocervo da convegno: nella fase post Covid-19, il **trasporto multimodale** è la formula su cui città e territori devono investire per consentire la circolazione, mantenere sui mezzi pubblici il giusto distanziamento e non ingolfare le arterie principali di auto private. La multi-modalità, trasferita dal settore della logistica (che ha coniato il termine) a quello della pianificazione urbanistica, prevede che per andare dal punto A al punto B, l'utente adoperi due o più mezzi diversi: il ***bike sharing*** e il treno, per esempio, o il monopattino più l'autobus.

La flessibilità delle combinazioni è strategica per affrontare un futuro in cui, per decidere come raggiungere l'ufficio o tornare a casa, dovremo tenere conto non solo di aspetti come il tempo di percorrenza, gli eventuali ritardi o la prossimità della fermata, ma anche dell'affollamento dei mezzi e del contingentamento dei passeggeri. In questo scenario, app, startup della mobilità sostenibile e piattaforme digitali giocano un ruolo da protagonista, cambiando il modo in cui ci rapportiamo con i trasporti.

Partiamo proprio dalla pianificazione del viaggio. La regina in questo settore a livello mondiale è un'app israeliana, **Moovit**. Nata nel 2012, conta oggi 800 milioni di utenti, 3.200 città e 103 paesi in cui opera. In Italia copre 200 comuni e in 60 offre aggiornamenti in tempo reale. Significa che quando apri l'app, per esempio, a Milano, la disponibilità di scooter o *bike sharing* è in *real time*. Un fattore discriminante in un futuro in cui dovremo essere più reattivi a cambiare mezzi per compiere lo stesso tragitto. Non è un caso che agli inizi di maggio **Intel** abbia acquisito Moovit per 900 milioni di dollari: con 6 miliardi di data point anonimi sparsi nel mondo, la startup è un collettore di dati preziosi per comprendere come si spostano le persone e come autorità e aziende possono, di conseguenza, pianificare i trasporti. Proprio in vista della fase 2, Moovit ha proposto il suo sistema per prenotare una corsa sui mezzi pubblici con l'obiettivo di aiutare a contingentare gli accessi da un lato, e dall'altro consentendo alle persone di conoscere se possono o meno usare quel mezzo. E permette già di segnalare l'affollamento a bordo di un autobus o alla fermata.

Moovit conta oggi 800 milioni di utenti in 103 paesi. In Italia copre 200 comuni e in 60 fornisce aggiornamenti in tempo reale

Il modello delle startup fa breccia anche nelle aziende del trasporto pubblico locale. Qualcosa di simile a Moovit ha sviluppato anche **Trenord**, l'azienda che gestisce il servizio ferroviario in Lombardia. Le regole di distanziamento fisico hanno imposto una riduzione dei posti a sedere e in piedi, per quanto compensate da un aumento dei vagoni, e hanno riflessi sullo spostamento dei pendolari. Pertanto, anche Trenord ha investito sul **digitale**: l'app del gruppo fornisce un sistema a semaforo (verde, giallo e rosso) per individuare i convogli con ampia disponibilità di posti, quelli in cui è limitata e quelli già pieni. Il calcolo, basato su contatori automatici sul 30% della flotta e sull'elaborazione dei dati dei giorni precedenti sul resto, avviene in tempo reale. L'azienda ha sviluppato anche una funzione per segnalare la presenza di passeggeri in stazione e calcolare se le banchine sono troppo affollate.

Il digitale e le app sono strategiche in questa fase di ripartenza, la cui velocità ed efficacia è dettata anche dalla **riorganizzazione delle infrastrutture di mobilità**. Emerge da uno studio

di EY sulle città italiane: le più resilienti sono quelle che, tra le altre cose, hanno una "maggiore flessibilità di trasporto pubblico e una moltiplicazione della mobilità alternativa".
Uno dei tasselli di questa offerta è il *bike sharing*, il cui destino sembrava messo in discussione nei mesi scorsi da vandalismi sulle due ruote *free-float* (ossia quelle che si possono parcheggiare dove è più comodo) e dalla crisi di alcuni giganti del settore, come la cinese Ofo, che qualche anno fa aveva invaso con il suo colore giallo le città italiane e poi ha battuto in ritirata. **Flessibilità d'uso**, assenza di dispositivi di sicurezza da condividere (come nel caso degli scooter) e mezzi elettrici sono i vantaggi che rendono oggi queste piattaforme nella partita della multi-modalità.

Secondo uno studio di EY, sono più resilienti le città che hanno una maggiore flessibilità di trasporto pubblico e una moltiplicazione della mobilità alternativa

In Italia l'offerta non manca. Da un lato c'è il settore del *bike sharing* municipale, che in cento comuni è gestito da **Bicincittà**, azienda poco nota al grande pubblico perché in ogni località il servizio ha un nome su misura. Dall'altro gli operatori internazionali. Come **Mobike**, che ora in Europa ha alle spalle un'azienda italiana, **Idri Bk**, ed è presente in 18 città. Nel 2019 è arrivata anche **Jump**, galassia **Uber**: a Roma ha introdotto le sue *e-bike*, 2.500 alla fine dello scorso anno, ma in altre città d'Europa abbina anche i monopattini. Stessa offerta di **Helbiz**, che ha nel *bouquet* bici elettriche e monopattini. A Milano la società, sede a New York ma cuore italiano, è tornata a febbraio, con 750 monopattini e 300 bici a pedalata assistita.
I monopattini sono l'altro pezzo del puzzle. E anche in questo caso l'offerta non manca: oltre alle già citate Helbiz e Uber, nelle varie città italiane sono già sbarcate (o in procinto di arrivare, a seconda dei piani di espansione) app come **Lime** (peraltro finita nel mirino degli investimenti proprio di Uber), **Circ** (appena approdata a Torino) e **Bird**. Risolti gli aspetti normativi relativi alla circolazione, che l'anno scorso hanno provocato una partenza a singhiozzo di questi servizi, i monopattini in *sharing* si aggiungono all'offerta di micro-mobilità urbana, per coprire brevi tragitti.
Il terzo elemento è costituito dagli scooter elettrici in condivisione. Anche in questo caso gli utenti hanno a disposizione varie app in Italia: **eCooltra**, **GoVolt**, **Niu**, **Zig Zag**. Roma e Milano sono le piazze di partenza per un'espansione verso altre città, che si stanno adeguando, anche con interventi urbanistici (per esempio a Torino), per favorire tutte le forme di mobilità alternativa. In parallelo, le stesse app si stanno organizzando tra di loro per integrare servizi in collaborazione. **Freenow**, per esempio, nata per la prenotazione di taxi (nel 2019 in Italia ha offerto 3 milioni di corse, +41% sul 2018, e aggrega 5 mila taxisti), consente anche di opzionare i monopattini nell'ottica di favorire spostamenti multimodali.
L'ultima frontiera a cui lavorano startup e piattaforme, spinte proprio dall'emergenza Covid-19, è una reinterpretazione dell'uso dei propri mezzi in ottica business. Helbiz, che opera anche a Roma, Torino e Verona, ha messo a disposizione i suoi monopattini per le consegne a domicilio. Mentre **Wetaxi**, startup di Torino che ha sviluppato una piattaforma per prenotare le corse, conoscere in partenza il costo e attivare anche percorsi condivisi (a Roma e Milano lavora, rispettivamente, con le cooperative Samarcanda e Taxiblu), ha lanciato a metà marzo un servizio di consegne via taxi. Un sistema alternativo per negozi, ristoranti ma anche per semplici cittadini, per muovere merci, acquisti, pasti e regali durante il *lockdown*, ma anche una forma di sostegno all'attività dei taxisti. Ed è forse questa la lezione che il digitale regala al mondo dei trasporti: imparare a trasformarsi, diventare più flessibili, sviluppare la resilienza.

L'INVENZIONE DELLA RUOTA

AUTORE: **EMANUELE BOMPAN** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**

Tra incentivi statali, bonus provinciali e iniziative dei privati, è boom di richieste per biciclette, monopattini, e-bike. Un mercato in grande fermento, che è pronto a rivoluzionare le vacanze degli italiani

Sarà che si può entrare solo in tre alla volta, ma la fila davanti al negozio Bike & Mountains, Rovereto (TN), si distende ben oltre il parcheggio del negozio. Una trentina di persone da quasi un'ora attende di entrare per poter acquistare una bici. «Comprerò una Cannondale elettrica», spiega Mario, 53 anni, venuto fin da Trento. «Là il negozio da cui mi rifornivo ha già venduto tutto lo stock e con i ritardi della produzione dovuti alla chiusura per pandemia non ci sono nuovi arrivi previsti, se non dopo il 15 giugno». Il sole è ostinato nonostante sia ancora fine maggio. L'orario di chiusura di Bike & Mountains si avvicina ma la fila rimane lunga. «Credo dovremo fare un po' di straordinari», dice uno dei ragazzi addetti alle vendite. Per molti la ragione di questo boom sono gli **incentivi statali**, il **bonus da 500 euro** per l'acquisto di bici e monopattini promessi dal governo con un plafond da **120 milioni di euro**, a cui si possono aggiungere sia bonus provinciali che privati. La Provincia autonoma di Trento ad esempio ha messo a disposizione 600 euro per le bici elettriche e 100 euro per le *city bike* (escludendo *mountain bike* e bici da corsa), mentre lo storico marchio Bianchi ha previsto un bonus da 500 euro per l'acquisto di *e-bike* come la T-Tronik Performer, dal 30 maggio al 31 agosto.

Insomma doveva essere un anno mediocre per le due ruote e invece sarà boom. Secondo le stime si potrebbero vendere fino a mezzo milione di bici in più rispetto al 2019, con circa 1,5 milioni di cicli venduti al dettaglio. Tante le ***e-bike*** e ***city bike***, segno che ad usare gli incentivi saranno soprattutto coloro che vogliono impiegare la bici come mezzo di trasporto alternativo nelle città, per fuggire al traffico congestionato e ai mezzi pubblici al 25% del volume passeggeri trasportabile. **Piero Nigrelli**, direttore settore ciclo di Confindustria Ancma, intervistato dal Sole 24 Ore, spiega «l'incentivo medio erogato, che non può superare il 60% del prezzo della bicicletta, sarà pari a 300 euro». Quindi bici di media gamma soprattutto, per spostamenti di lavoro. Ma non esclusivamente.

Per **Davide Brambilla**, Ad Trek Italia, «maggio è stato in assoluto il mese migliore di fatturato negli ultimi anni. Già ai primi di aprile arrivavano segnali da Cina e Australia di un incremento importante. La gente usa meno il trasporto pubblico ma è anche diventata più attenta all'inquinamento, un fenomeno accelerato dal Covid-19». Una situazione che ha mandato in fibrillazione tanti produttori e venditori di tutta la filiera. «Aumentano le vendite di bici elettriche ma anche di accessori, come caschi e vestiti da ciclismo», continua Brambilla. «Noi di Trek abbiamo svuotato in pochi giorni i magazzini centrali europei, incredibile».

Secondo le stime si potrebbero vendere fino a mezzo milione di bici in più rispetto al 2019

Aumento vertiginoso anche delle vendite di monopattini. A Roma l'assessore alla mobilità **Pietro Calabrese** parla di cambiamento epocale. «Non mi aspettavo questo boom dei monopattini elettrici. Ci sta dando una mano incredibile in città, dove abbiamo registrato il 70% in meno di traffico veicolare per il coronavirus». Nilox, brand italiano del gruppo Esprinet, sta vivendo un momento di grande crescita. «Oggi più che mai, gli italiani sono alla ricerca di mezzi ecologici per muoversi in città con facilità ed evitando i mezzi pubblici. I monopattini, ma anche le bici elettriche, sono la risposta all'esigenza sia di chi deve percorrere l'ultimo miglio sia di chi invece deve affrontare percorsi più lunghi», spiega a *Progetto Manager* **Giovanni Testa**, Business operations manager di Esprinet e responsabile del brand Nilox.

«Da aprile abbiamo potuto constatare un aumento della domanda di questi prodotti ma siamo con-

vinti che il **bonus mobilità** darà una forte spinta al mercato, per cui ci aspettiamo una **crescita *double-digit***». A guidare le vendite prodotti come il Doc Twelve, monopattino con ruote da 12", adatto anche per i percorsi più lunghi e impegnativi.

L'impatto positivo è su tutta la filiera, incluso il cicloturismo. Saranno rivoluzionate le destinazioni turistiche

«Ci attendiamo un impatto positivo su tutta la filiera, inclusa quella del **cicloturismo**», spiega Paolo Pinzuti, Ceo della società di *consulting*, Bikenomist. «Nei prossimi mesi si favoriranno soprattutto **vacanze di prossimità,** soprattutto outdoor, date le difficoltà di andare all'estero e i meno giorni di ferie. Ci si recherà in provincie adiacenti, soprattutto nei grandi centri abitati, rinunciando ad aerei e treni a lunga percorrenza». *Bike hotel*, *bike-rental*, ciclo-guide ma anche camping, rivenditori di attrezzatura da *bikepacking* e tende. Sono tanti i segmenti che vedranno importanti benefici. «Noi abbiamo ricevuto tantissimi ordini dai noleggi di bici» – spiega Brambilla di Trek – «è un segnale che si stanno attrezzando per il cicloturismo e prevedono una crescita importante della domanda». Un segmento da guardare con attenzione. «C'è un allineamento dei pianeti, con un grande fermento tra gli operatori del segmento», continua Pinzuti. «Il cicloturismo, già fortemente sviluppato negli ultimi anni, crescerà ancor di più. Questo fermento porterà a rivoluzionare tante destinazioni turistiche. Da questo boom non ci guadagneranno solo i produttori di bici».

VISES ONG ONLUS
VOLONTARI INIZIATIVE SVILUPPO ECONOMICO E SOCIALE

Uniti per *ripartire!*

Il tuo **5 X MILLE** a Vises Onlus
CODICE FISCALE **08002540584**

Il nostro impegno per il Paese

Con il **5xmille a Vises** sosterrai i percorsi realizzati nelle scuole grazie all'impegno **dei manager volontari**. **Per sviluppare le competenze dei giovani** e per contribuire alla crescita educativa, economica e culturale del Paese.

CONDOTTO IN PORTO

AUTORE: **ANTONIO SORIERO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**

CONDOTTO IN PORTO

Il trasporto merci via mare non si è fermato a causa del coronavirus, ma ha risentito del calo dei traffici e della chiusura di alcune tratte. Perché la logistica portuale è essenziale per ripartire? La parola agli esperti

La crisi innescata dal coronavirus si è abbattuta come una tempesta, ma da subito abbiamo potuto contare sull'affidabilità dei nostri porti. Sì, perché in Italia il comparto della logistica e della gestione delle infrastrutture portuali non si è mai fermato per garantire gli approvvigionamenti necessari ad andare avanti. Dopo mesi difficili che hanno risentito di **una brusca riduzione delle merci movimentate da e verso il nostro Paese,** l'obiettivo è quello di accompagnare la ripresa, puntando su **investimenti, interventi infrastrutturali e digitalizzazione**. Per saperne di più *Progetto Manager* ha incontrato due esponenti di aziende di primo piano che operano nei porti italiani: **Carlo Merli, Ceo di MarterNeri**, principale player nazionale nella logistica di prodotti forestali con sedi operative a Livorno e Monfalcone, e **Fabrizio Lorenzetti, direttore della Secomar**, società leader nei servizi antinquinamento e di trattamento e rifornimento di idrocarburi, operativa presso il porto di Ravenna.

Entrambe le aziende hanno continuato a lavorare anche nella fase 1 dell'emergenza coronavirus in ragione delle rispettive attività e soprattutto dei settori industriali di riferimento che non si sono mai fermati. «Allargando l'analisi invece – dichiara Merli – i porti nazionali hanno sofferto non poco l'onda d'urto del coronavirus, dal punto di vista soprattutto delle **merci containerizzate** che presentano come principali aree di *trade* Cina e Stati Uniti. Con il rallentamento degli interscambi verso queste aree del mondo la crisi è esplosa e **chi opera nel settore contenitori lato porti ha registrato cali anche del 40%, con grande accumulo di container nelle aree di stoccaggio**. Tuttavia, i porti hanno sempre cercato di andare avanti, anche a costo di lavorare a una percentuale bassa della propria capacità produttiva. Questo perché **per settori *capital intensive*, come quelli dei terminal portuali, l'impatto dei costi fissi rimane molto alto** e quindi, piuttosto che bloccare tutto, si è cercato di tenere accesa una fiammella».

Dal suo osservatorio Lorenzetti registra simili difficoltà anche nel contesto di Ravenna: «**Il porto sta scontando un calo del 30% dei traffici**. È sempre stato uno scalo importante per cereali, ferro, fertilizzanti e per le argille destinate al distretto di Sassuolo, rinomato per la produzione delle ceramiche. È un porto che interessa principalmente le importazioni e serve rilevanti settori industriali dell'Emilia-Romagna e non solo. Le sofferenze nei volumi dei traffici si sono fatte quindi sentire. Analogo ragionamento vale anche per il settore dei container per cui Ravenna è uno dei principali porti dell'Adriatico».

> Chi opera nel settore contenitori ha registrato cali anche del 40%, con grande accumulo di container nelle aree di stoccaggio

E fuori dai porti la situazione è solo leggermente migliore. «A livello di ***shipping*, cioè di spedizioni via mare** – sottolinea Merli – in queste settimane si comincia a vedere una tendenza alla ripresa, ma la situazione è ancora decisamente sotto i volumi tipici: **le grandi compagnie di navigazione hanno oggi un eccesso di stiva e ricorrono in misura ancora maggiore al cosiddetto *slow steaming***, fanno cioè andare piano le navi per consumare poco e tenerle impegnate un tempo più lungo in mare». La spinta verso una ripresa effettiva dei flussi commerciali arriverà, secondo il Ceo di MarterNeri, anche «dalla Cina che ha ripreso le attività di export verso l'Europa. Il gigante asiatico è inoltre protagonista di **investimenti importanti nei porti italiani – Savona e Trieste solo per citarne due – ed europei, su tutti il caso del porto del Pireo**. Tali investimenti devono es-

sere valorizzati, quindi ritengo che cercheranno di compiere ogni sforzo possibile perché le location in cui sono presenti riprendano appieno le attività commerciali».

L'export è naturalmente una carta importante da giocare anche per il **made in Italy** che, attraverso il trasporto marittimo, vuole salpare nuovamente alla conquista del mondo. Lorenzetti crede fermamente nel «tessuto imprenditoriale italiano che, benché in prevalenza medio-piccolo, sarà capace di adattarsi al mercato, cercando soluzioni che possano eventualmente sopperire anche a una non piena ripresa dei flussi commerciali con la Cina e con i restanti paesi partner. Perché, ricorda, abbiamo **già dimostrato la capacità come sistema di posizionarci sui mercati di interlocutori diversi, a partire dagli altri paesi asiatici di primo piano»**.

Dello stesso avviso anche Merli che ritiene che «l'appetibilità dei prodotti italiani rimanga invariata; il settore del design italiano, ad esempio, non aspetta altro che di veder rimosse le residue restrizioni operative per riaggredire i mercati e per scongiurare la cancellazione degli eventi commerciali in programma. Sono convinto che **la qualità dei nostri prodotti d'eccellenza sia "Covid free", riesca cioè ad andare oltre la crisi** se le imprese interessate supereranno le difficoltà economiche e se il sistema logistico sarà in grado di offrire un valido supporto».

E proprio pensando alle prospettive del settore della logistica portuale italiana, il Ceo di Marter-Neri vede in atto due tendenze: **innanzitutto «la tendenza all'aggregazione, la volontà cioè di creare, attraverso operazioni straordinarie di M&A, aziende di dimensione e collocazione geografica più ampia,** capaci di rispondere al mercato con una forza maggiore. Mi aspetto di vedere nei prossimi mesi diverse operazioni in questo senso, con l'obiettivo di creare dei piccoli campioni nazionali nei vari ambiti merceologici serviti dal settore logistico-portuale italiano. Una seconda tendenza, legata alla prima, era percepibile e si confermerà: **il mercato dei capitali del *private equity* e dei fondi infrastrutturali stava infatti già guardando ai settori della logistica e dell'intermodalità come aree promettenti. Credo che, a valle di questo periodo di *lockdown*, l'interesse possa crescere ulteriormente,** visto che potrebbe essere più facile entrare nei capitali delle aziende, attraverso "ticket" meno cari, ma con le stesse opportunità di ritorno degli investimenti».

È necessario accelerare processi strategici come lo sviluppo del settore ferroviario di collegamento fra porti e interporti, investimenti in infrastrutture e digitalizzazione

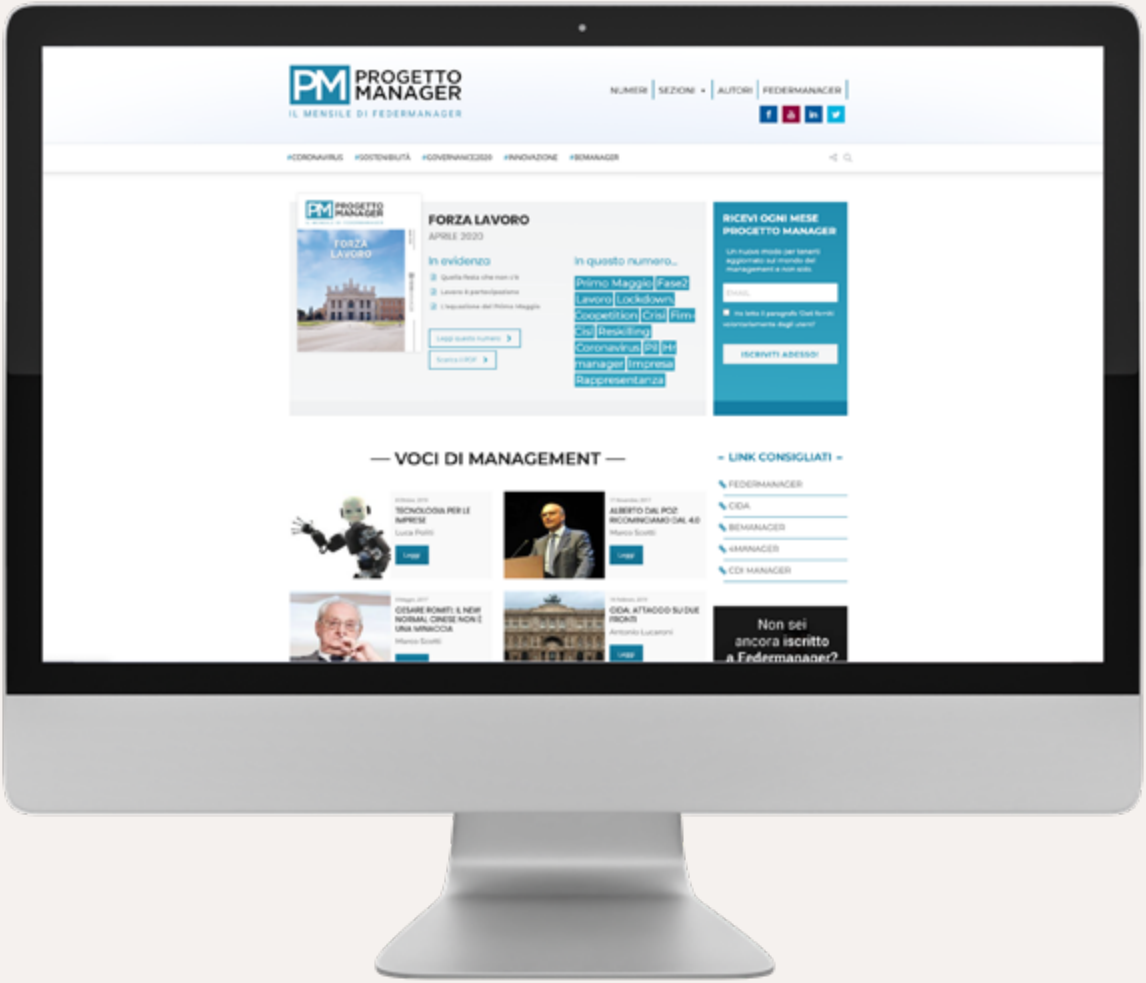
Infine l'obiettivo avviato dalla fase 2: l'uscita dalla crisi. Gli intervistati concordano sulla **necessità per il sistema Paese di accelerare processi da tempo definiti strategici**, come lo sviluppo del settore ferroviario di collegamento fra porti e interporti e investimenti su infrastrutture, anche civili, che attendono da anni di essere realizzate.

Per quanto riguarda l'area di Ravenna, Lorenzetti spera che «siano accelerati gli investimenti finalizzati all'**approfondimento dei fondali (progetto hub portuale) e che l'intermodalità sia favorita attraverso un potenziamento dei servizi di trasporto ferroviario».** E per far comprendere davvero il problema, il direttore di Secomar utilizza un'immagine efficace: «**Oggi il treno viene se c'è traffico. È necessario invece che sia la presenza di collegamenti ferroviari a incentivare il traffico merci.** Così che questo possa essere accolto su rotaia e agevoli lo sviluppo dell'area portuale e dei diversi punti di collegamento».

Merli auspica infine, come ulteriore intervento strategico, «un sostegno concreto delle istituzioni alla digitalizzazione delle imprese della logistica. Infatti, meglio sono gestiti e comunicati i dati correlati alle merci, maggiore è l'efficienza del nostro settore. Credo che insieme a capacità di investimento e miglioramenti infrastrutturali, una crescente digitalizzazione possa essere la chiave per creare le condizioni di un piccolo *new deal* del settore della logistica che saprà premiare i territori interessati».

PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



OGNI MESE ONLINE

INTERVISTE, APPROFONDIMENTI E ANALISI SUL MONDO DEL MANAGEMENT E NON SOLO

Semplice, lineare, ricco di contenuti originali.

Progetto Manager è lo strumento ufficiale di informazione di Federmanager, da oggi in una nuova veste grafica che facilita la fruizione da tutti i device.

Un mensile digitale che parla ai manager sui temi di attualità politica, economia, finanza, sociale, ambiente, tecnologia, raccontando il Paese che cambia.

PER RICEVERLO

OGNI MESE NELLA TUA CASELLA MAIL

iscriviti alla newsletter sul sito *progettomanager.federmanager.it*

o scrivi alla redazione *progettomanager@federmanager.it*

CHE FORMA AVRÀ LA NORMALITÀ

AUTORE: **ALBERTO MOSSONE** - TEMPO DI LETTURA: **2 MINUTI**

Philip Kotler, pioniere del marketing sociale, racconta a Progetto Manager quali sono le contromosse che le imprese e i manager devono assestare per superare gli effetti negativi della pandemia

Abbiamo raggiunto il professor Philip Kotler nella sua casa in Florida, dove vive insieme a sua moglie Nancy. In una lunga conversazione telefonica, ci confida di essere «chiuso nel nostro appartamento, impegnato su vari progetti, senza incontrare nessuno». Non fa pronostici, ma un invito sì: «Il nostro stile di vita deve cambiare. La nuova normalità, quando il Covid-19 finirà, non sarà un ritorno alla vecchia normalità».

Professore, che opinione si è fatto di questo virus che si è diffuso in tutto il mondo?

L'uomo moderno è stato educato a credere di poter conquistare la natura. Ma, alla fine, è la natura che ha dimostrato di conquistarci. Germi e virus fanno parte della vita, dobbiamo imparare a conviverci e a controllarli. Molte persone desiderano tornare alle loro vite, quelle precedenti lo scoppio della pandemia. A ben vedere, però, non tutti avevano delle vite poi così belle: poveri o oberati di lavoro. Ecco perché dobbiamo dare forma a una nuova e migliore normalità, quella in cui più persone hanno l'opportunità di vivere una vita piena e soddisfacente.

> Ogni azienda ha tre opzioni: continuare a fare ciò che ha sempre fatto, impostare una nuova strategia, oppure andare in bancarotta

E sulla gestione aziendale, qual è stato l'impatto della pandemia?

Le imprese devono fare il possibile per sopravvivere di fronte al calo dei fatturati, agli stipendi da pagare, alle banche impazienti e pressanti. Devono decidere come mantenere la clientela, quali lavoratori licenziare, quanti fornitori e distributori pagare o eliminare. Devono valutare come prendere queste decisioni senza danneggiare il valore del loro marchio e la loro reputazione.

Quindi, che fare per sopravvivere? Quali sono le decisioni importanti per i manager che devono rivedere la strategia per il futuro?

Ogni azienda ha tre opzioni: continuare a fare ciò che ha sempre fatto, impostare una nuova strategia, oppure vendere e andare in bancarotta. Preferisco la seconda: adattarsi, essere resilienti e creativi. Formare un gruppo di *brainstorming* per individuare le possibili linee d'azione. Scegliere quella che si adatta meglio ai propri clienti e dipendenti. Apportare modifiche al piano di marketing, ai prezzi e ai canali di distribuzione per trovarsi nella posizione migliore quando ci sarà una ripresa.

Un suggerimento per costruire la resilienza, per adattarsi, che vuole mandare ai manager italiani che si trovano ad affrontare questo momento difficile?

Il leader di un'azienda e i dirigenti devono descrivere la situazione reale e mostrare un piano realistico per tornare alla prosperità. Le aziende devono soddisfare le loro esigenze di sopravvivenza a breve termine e tuttavia fornire una documentazione di aiuto ai propri clienti e stakeholder che li ripagherà quando l'Italia finalmente si avvierà alla ripresa economica da questa crisi. Le imprese che hanno continuato a comunicare con i propri clienti e ad assisterli durante la crisi, saranno le prime a incrementare la propria quota di mercato, offrendo ai loro ex clienti e dipendenti una sensazione di sicurezza che deriva dal ripristino del comportamento normale. Ma le aziende dovranno anche ripensare le proprie strategie di prodotti e servizi, la pianificazione e le relazioni con i media, dovranno rivedere la loro proposta di valore, le linee di prodotti, i segmenti di mercato e le aree geografiche. Insomma, dovranno cambiare e reagire. La diffusione del coronavirus ha rappresentato un evento maledetto e dobbiamo fare del nostro meglio per sconfiggerlo.

COVID-19: IERI, OGGI E DOMANI

AUTORE: **PHILIP KOTLER** - TEMPO DI LETTURA: **6 MINUTI**

In questo articolo il padre del marketing statunitense attraversa tutte le fasi della pandemia, indicando se e come sarà possibile costruire una società diversa, possibilmente migliore

Nel corso del 2019, il mondo intero è passato da una fase pre-Covid-19 a una fase di piena emergenza Covid-19. Ovunque, si contano migliaia di contagi e migliaia di vittime. I paesi hanno fatto del loro meglio per controllare la pandemia sollecitando i cittadini a indossare mascherine, lavare le mani frequentemente, evitare di toccarsi il volto e mantenere il distanziamento sociale. Queste misure avrebbero aiutato ad appiattire la curva dei contagi e a salvare le vite.
Le persone oggi sperano di giungere alla fase post-Covid, quando non dovranno più preoccuparsi di contagi e morti. Ciò accadrà quando il **Covid-19** sarà scomparso oppure quando otterremo un vaccino disponibile su larga scala. Possiamo definire post-Covid la fase in cui le persone non dovranno più limitare le proprie attività e potranno tornare alla normalità.
Possiamo quindi distinguere tre fasi nel **"periodo del Covid"**: la fase del *lockdown*, la fase della riapertura e la fase della ripresa economica.

La fase del *lockdown*
La maggior parte dei paesi colpiti dall'emergenza coronavirus ha optato per soluzioni di *lockdown*. Sono stati chiusi negozi e aziende: solo i servizi essenziali e taluni rami della produzione sono stati autorizzati a rimanere aperti. Ospedali, forze di polizia e vigili del fuoco hanno continuato a operare, ma scuole, chiese, musei e la maggior parte dei servizi organizzati sono rimasti chiusi.
In questa fase le comunità hanno attribuito priorità a **salvare le vite piuttosto che a salvare il lavoro**. Più correttamente, a salvare le vite degli anziani e delle persone affette da patologie o disabilità, più vulnerabili al coronavirus.
I detrattori del *lockdown* hanno sostenuto però che la chiusura abbia distrutto le vite delle persone in salute: bambini in età scolare sarebbero stati privati di istruzione e interazioni, le lezioni online avrebbero infatti rappresentato un surrogato scadente dell'istruzione nelle classi. Diplomati e laureati non avrebbero trovato lavoro, perdendo i migliori anni della loro vita a vegetare in casa. E molti adulti ambiziosi e in salute sarebbero stati costretti a rimanere a casa procrastinando i sogni di una vita.

Nel periodo di lockdown le comunità hanno attribuito priorità a salvare le vite piuttosto che a salvare il lavoro

Alcuni paesi hanno consentito ai cittadini di scegliere: indossare o meno la mascherina, incontrare più di 10 persone, e altre libertà simili. Altri avrebbero multato e persino condotto in carcere le persone colpevoli di pratiche non conformi alle prescrizioni.
Un Paese – **la Svezia** – ha perfino deciso di non imporre alcun *lockdown*. Il Governo svedese deve aver ritenuto più importante salvare l'economia per la maggior parte della popolazione piuttosto che salvare le vite di alcuni anziani. Il Governo svedese deve aver inoltre ritenuto che la sua popolazione godesse di migliore salute rispetto a quelle di altri paesi e che i morti potessero essere di meno. Quindi, si sono continuate normalmente le proprie attività. Il risultato di questa scelta? La Svezia ha registrato un tasso di mortalità notevolmente più alto dei paesi vicini in *lockdown*. Questo è stato il compromesso svedese; più morti, ma un'economia aperta e operativa.

La fase di riapertura
L'idea era che il *lockdown* dovesse durare fino a quando non fossero state disponibili migliori soluzioni di **test, tracciamento e trattamento**, oltre naturalmente a un vaccino sicuro. La maggiore

preoccupazione dei governi era che il sistema sanitario riuscisse a gestire il numero dei contagiati. Nessuno voleva che cittadini contagiati morissero per mancanza di posti letto, personale o strumenti (come i ventilatori) in grado di salvarli. L'obiettivo chiave era quindi quello di **appiattire la curva dei contagi** in modo che gli ammalati potessero ricevere adeguato trattamento presso le strutture sanitarie disponibili.
Contemporaneamente, però, è cresciuta la campagna di pressione per un "ritorno alla normalità". Giorno dopo giorno, molte persone hanno trovato sempre più difficile continuare a vivere in condizioni di limitazione. La salute fisica era un problema. La **salute mentale** ne è diventato un altro, e diffuso.

Il Pil Usa ha subito una contrazione del 4,8% nei primi quattro mesi del 2020 e nel mese di aprile la disoccupazione ha colpito 22 milioni di persone

Negli Usa il presidente **Trump** ha annunciato il 15 aprile che il *lockdown* sarebbe stato esteso fino al 30 aprile, per poi essere riconsiderato. È stato così deciso che nessuno Stato federato potesse riaprire fino a che non avesse registrato almeno due settimane di decrescita dei casi di coronavirus.
Per la maggior parte del Paese ciò significava riaprire da metà giugno a metà settembre. Invece, poche settimane dopo, Trump ha fatto retromarcia e ha affermato il bisogno del Paese di ripartire presto. L'economia stava soffrendo. Il Pil nazionale aveva subito una contrazione del 4,8% nei primi quattro mesi del 2020. La disoccupazione aveva colpito 22 milioni di persone soltanto nel mese di aprile. A giudizio del presidente, l'**economia statunitense avrebbe patito danni permanenti senza la riapertura**.
Queste parole hanno animato i gruppi di resistenza al *lockdown*. Addirittura alcuni uomini armati hanno manifestato in Michigan chiedendo al governatore democratico Whitmer di cancellare le disposizioni del *lockdown*. Trump ha preferito non commentare ed è sembrato che volesse incoraggiare i contestatori.
Negli Stati Uniti, le prime attività a riaprire sono state:

1. Ristoranti e bar
2. Negozi di abbigliamento e ferramenta
3. Chiese
4. Musei

Tutte queste attività sono state invitate a rispettare condizioni di sicurezza.
Le città avrebbero potuto utilizzare un **approccio "a semaforo"** per indicare l'attenzione al Covid-19 nelle diverse aree, come d'altronde è stato fatto in Francia. Le parti "rosse" della città, o della regione, avrebbero dovuto rimanere in *lockdown*. Le aree "verdi", invece, allentare le restrizioni.

Il ritorno alla crescita economica

La velocità con cui si tornerà a una crescita economica dipende da diversi fattori. Per prima cosa dobbiamo considerare che migliaia di iniziative economiche hanno definitivamente chiuso. Chi è sopravvissuto riaprirà gradualmente e starà agli imprenditori coraggiosi aprire nuove attività laddove ci sono bisogni e opportunità, ma ci vorrà del tempo.
Inoltre alcune importanti settori imprenditoriali impiegheranno diverso tempo a riattrarre la clientela. Come i settori del **turismo** e quello alberghiero. Alcuni importanti produttori di beni durevoli (auto, frigoriferi, etc...) potrebbero riavviare a rilento la produzione. Le loro lunghe supply chain potrebbero riscontrare la mancanza di componenti chiave. Queste aziende potrebbero provare a reperire a livello nazionale la componentistica di cui hanno bisogno. Inoltre non sono certi di quale possa essere **l'entità della domanda** che dovranno affrontare. I produttori di automobili potrebbero, ad esempio, temere che i giovani nelle grandi città scelgano di non possedere un'auto, optando per servizi di sharing quali **Uber** e **Lift**. Le compagnie automobilistiche non sanno altresì quanti, tra coloro che acquisteranno un'auto, sceglieranno veicoli elettrici al posto dei veicoli

tradizionali. Non sanno infine quanti lavoratori preferiranno lavorare da casa piuttosto che in ufficio. Il **lavoro da casa** colpirà anche i proprietari di immobili perché la domanda di spazi per ufficio tenderà a diminuire.
Il **tasso di ripresa economica** dipenderà da quanto il Governo deciderà di stampare e distribuire moneta alle famiglie in difficoltà, alle piccole imprese che chiedono credito, alle grandi corporation che stanno affrontando perdite gigantesche, e ai territori che hanno bisogno di rapide iniezioni di liquidità. Se il Governo continuerà a fare debito, la ripresa sarà certamente più veloce.

Vecchia normalità o nuova normalità?
La maggior parte delle persone smania per tornare alla normalità. Vogliono il loro vecchio lavoro o uno migliore. Vogliono andare in ufficio, non stare a casa. Vogliono portare i figli alla partita nel fine settimana e non vedono l'ora di ritrovarsi con gli amici nelle feste.

Se il Governo continuerà a fare debito, stampando moneta e venendo incontro alle famiglie in difficoltà, alle imprese che chiedono credito, alle grandi corporation e ai territori, la ripresa sarà certamente più veloce

C'è un'altra parte di persone che, invece, è consapevole che la vecchia normalità comportava diversi problemi. Il fatto che il **sistema sanitario statunitense** non sia stato in grado di evitare 90 mila decessi ci ha costretto ad aprire gli occhi sulle profonde falle del nostro sistema di welfare. Ecco perché dobbiamo aspettarci una richiesta forte di **riforme** che, nei sistemi economici, politici e sociali, riducano o eliminino le criticità della vecchia normalità.
«Tutto deve cambiare perché tutto resti come prima», diceva Giuseppe Tomasi di Lampedusa nel Gattopardo.
Dunque, ci sono alcune aree in cui il cambiamento, negli Stati Uniti, è necessario o auspicabile.

1. **Il Paese deve migliorare significativamente il suo sistema sanitario.** La salute non è ancora un diritto di tutti i cittadini. Cure, ospedali e farmaci sono troppo costosi. Un sistema pubblico di assistenza è necessario anche laddove esistano prestazioni garantite dai datori di lavoro ai lavoratori.

2. **Bisogna migliorare la tutela delle persone in pensione, le case di riposo e il sistema carcerario.** Non c'è abbastanza copertura e assistenza per chi è in pensione e hanno bisogno di cure. Le carceri sono sovraffollate, soprattutto per reati legati alle leggi sugli stupefacenti.

3. **Al Paese potrebbe giovare un sistema in cui più lavoratori possano operare da casa invece di lavorare tutti negli uffici.** Le aziende dovranno valutare se alcune mansioni o impegni possano essere svolti da casa attraverso i moderni mezzi di comunicazione (Zoom, etc.). Una crescita del lavoro da casa ridurrebbe il traffico e il tempo perso per recarsi al lavoro. Le aziende potrebbero inoltre ridurre i costi per gli immobili, utilizzando uffici più piccoli. Lavorare da casa potrebbe inoltre portare a una migliore gestione dei figli e della vita familiare.

4. **Il Paese ha bisogno di mettere in funzione un sistema più cooperativo di assistenza pubblica.** Molte persone sono povere, molte sono affamate, molti non ricevono un'adeguata retribuzione e sono costretti a chiedere prestiti ogni settimana per ottenere ciò di cui hanno bisogno. Occorre strutturare un sistema che assicuri mense gratuite, banchi alimentari, sussidi per l'acquisto di generi alimentari.

5. **Deve essere migliorato il sistema dell'istruzione.** Molti studenti attraversano l'intero ci-

clo scolastico senza acquisire le competenze sufficienti. Serve un'istruzione migliore nei quartieri più poveri, oltre a università e istituti tecnici meno costose.

Il sistema sanitario statunitense non è stato in grado di evitare 90 mila decessi, è necessario aprire gli occhi sulle profonde falle del sistema di welfare

6. **Il Governo deve stimolare la creazione di lavoro attraverso nuove opere pubbliche e la manutenzione di infrastrutture.**

7. **Il Governo deve finanziarsi tassando** chi ha di più, aumentando la pressione fiscale dove è concentrata la maggiore ricchezza.

8. **Il Governo deve agire per contenere l'inquinamento e il problema del riscaldamento globale riducendo la dipendenza da fonti fossili.** Maggiore fiducia deve essere posta sull'energia solare, eolica e altre forme alternative di approvvigionamento.

9. **Il Governo e l'industria devono promuovere la fibra ottica e diminuire il costo della banda larga per facilitare il processo di digitalizzazione.**

Tutti questi punti meritano un dibattito pubblico e delle iniziative legislative. Se non si procederà a una nuova legislazione su questi temi, torneremo alla **vecchia normalità** e saremo impreparati a gestire crisi come quella del Covid-19 o altri importanti sconvolgimenti.

PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

progettomanager.federmanager.it