



Imprese e Covid-19:

Un bilancio a 6 mesi
dall'avvio della crisi

#cdpconlitalia

25 luglio 2020

cdp

Il presente documento è stato predisposto da Andrea Montanino, Simona Camerano, Alberto Carriero, Cristina Dell'Aquila, Roberto Giuzio, Laura Recagno e Carlo Valdes.

I dati riportati si riferiscono alle informazioni disponibili al 24 luglio 2020.

Key Message

- Questa nota chiude la serie degli approfondimenti settoriali svolti nel periodo marzo-luglio 2020.
- La pandemia e i mesi di lockdown hanno avuto **un profondo impatto sul sistema produttivo italiano** per effetto della contrazione della produzione industriale, della chiusura di interi settori dei servizi e della drastica riduzione dei consumi.
- Si stima che nella fase più acuta dell'emergenza sanitaria **la sospensione delle attività abbia riguardato 2,1 milioni di imprese**, equivalenti al 40% circa in termini di fatturato e valore aggiunto.
- L'analisi di alcune delle filiere strategiche per l'economia nazionale, tuttavia, evidenzia come **non tutti i settori abbiano risentito allo stesso modo degli effetti delle misure di contenimento**.
- In particolare, continuano a soffrire in misura rilevante i settori **fortemente soggetti alle dinamiche della domanda** e al permanere delle misure di distanziamento sociale (turismo, tempo libero e trasporti).
- Al contrario, le imprese che sembrano aver reagito meglio sono quelle che grazie alle caratteristiche di resilienza e adattabilità, hanno potuto riorganizzare la produzione alla luce del nuovo contesto. Si tratta di **imprese più organizzate, produttive, abituate alla competitività internazionale** e posizionate su **segmenti a più alto valore aggiunto e maggiormente innovativi**.
- La repentinità e la profondità della crisi in corso se da un lato hanno evidenziato **luci e ombre delle imprese italiane**, dall'altro hanno posto l'accento **sulle trasformazioni in atto e sui possibili driver per recuperare pienamente un sentiero di crescita**.
- Due le leve principali: la diffusione del **digitale**, che ha evidenziato il potenziale di sviluppo sia nell'**offerta di prodotti tailor-made**, sia nel **coinvolgimento dei consumatori in un'esperienza di acquisto** sempre più a 360 gradi; l'attenzione alla **sostenibilità e circolarità** nella produzione e fruizione di beni e servizi.
- Si tratterà di capire se i cambiamenti avviati saranno **temporanei o influenzeranno strutturalmente il sistema imprenditoriale ed economico italiano e mondiale**.

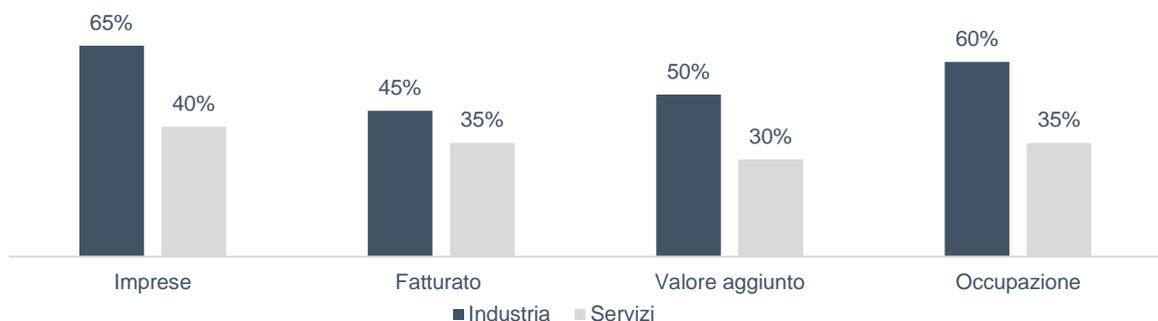
1. Le principali filiere italiane e Covid-19

- ▣ L'ampiezza e la profondità della crisi indotta dalla pandemia di Covid-19 hanno determinato un **impatto senza precedenti sulle economie di tutto il pianeta**, al punto che con il trascorrere dei mesi il termine di paragone si è spostato dalla crisi finanziaria del 2008-2009 al Secondo Conflitto Mondiale, senza poter contare, tuttavia, sul traino dei settori tipici dell'economia di guerra.
- ▣ Lo **shock simultaneo sull'offerta e sulla domanda di beni e servizi**, nonché i cambiamenti indotti dalle misure di lockdown nelle dinamiche di produzione e consumo, hanno messo in evidenza **luci e ombre delle diverse filiere e delle differenti aree geografiche**.
- ▣ In questo contesto, **l'Italia rischia di pagare un prezzo particolarmente elevato**. L'analisi delle dinamiche che hanno caratterizzato in questi mesi le principali filiere e i più importanti settori di attività economica evidenzia:
 - da un lato i **limiti e le fragilità che caratterizzano il nostro sistema produttivo**;
 - dall'altro i **vantaggi comparati e le peculiarità** che possono rappresentare un patrimonio su cui basare la ripresa.
- ▣ **La progressiva diffusione della pandemia ha moltiplicato i canali di trasmissione della crisi all'economia reale**. Se in un primo momento il diffondersi del virus in Cina si è

riflesso su flussi turistici, vettori di trasporto e su alcune catene di fornitura globali, l'approdo in Europa e i successivi due mesi di lockdown hanno avuto un impatto diretto sul territorio nazionale, con la chiusura di interi comparti e l'imposizione di misure sempre più stringenti di distanziamento sociale.

- ▣ Si stima che nella fase più acuta dell'emergenza sanitaria **la sospensione delle attività abbia riguardato 2,1 milioni di imprese**, equivalenti al 40% circa in termine di fatturato e valore aggiunto¹.
- ▣ Con riferimento ai principali macro-settori economici, industria e servizi, **i provvedimenti di chiusura hanno inciso in maniera più pervasiva sul primo**, con quasi i due terzi delle imprese interessate dal blocco, per un fatturato pari a oltre il 45% del totale del comparto e un valore aggiunto superiore al 50%.
- ▣ **Anche il settore dei servizi ha subito interruzioni significative** che hanno coinvolto oltre il 40% delle imprese, più del 35% in termini di fatturato e circa il 30% in termini di valore aggiunto.
- ▣ La sospensione ha avuto un impatto maggiore sul comparto industriale anche dal **punto di vista occupazionale**: il 60% circa degli addetti del settore afferiscono ad attività sospese, contro il 35% dei comparti dei servizi (grafico1).

Graf. 1 – Principali effetti del lockdown sul sistema produttivo italiano



Fonte: elaborazione CDP Think Tank su dati ISTAT

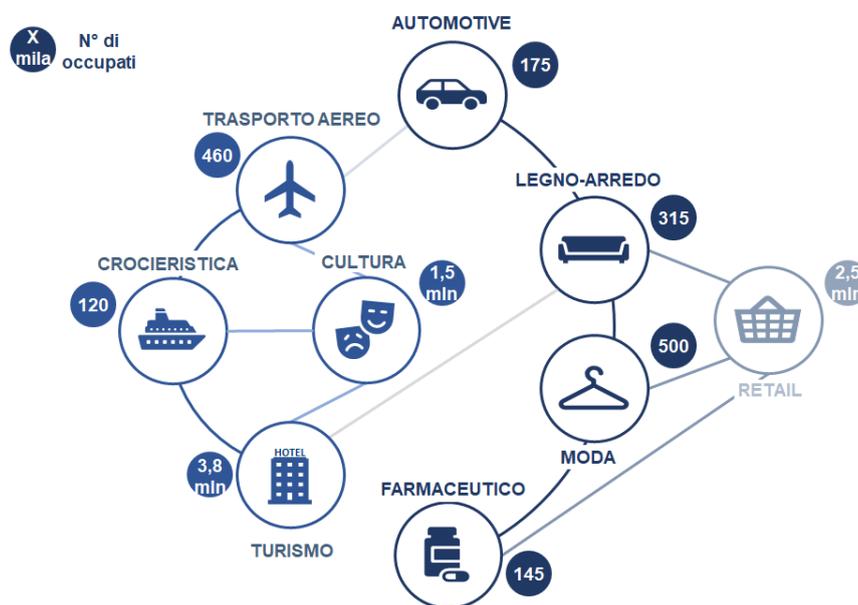
¹ Istat, *Attività conoscitiva preliminare all'esame del Documento di economia e finanza 2020*, 28 aprile 2020.

- Attraverso una serie di analisi specifiche relative a nove settori dell'economia nazionale, si è cercato di indagare **in che modo il sistema Paese abbia attraversato il periodo della crisi e come si stia preparando ad intercettare la ripresa.**
- Le filiere esaminate si caratterizzano per la loro rilevanza nell'ambito del sistema produttivo italiano. Rappresentano infatti nel complesso **circa il 60% della produzione nazionale e il 40% dell'occupazione**; ma soprattutto comprendono **alcune eccellenze del Made in Italy e del lifestyle italiano**, contribuendo a caratterizzare fortemente l'intero sistema

Paese, con un ruolo nel mondo spesso unico e distintivo. Sinteticamente i comparti esaminati sono riconducibili a due macro gruppi:

- da un lato un insieme composito di attività ascrivibile al **turismo e tempo libero**, che comprende gli alberghi, le crociere, il trasporto aereo e il sistema culturale;
- dall'altro un gruppo di **comparti manifatturieri particolarmente rilevanti per il sistema produttivo nazionale e molto interessati dalla crisi pandemica**: l'automotive, il farmaceutico, la moda e il legno e arredo (figura 1).

Fig. 1 – Il sistema delle filiere esaminate



Fonte: Elaborazione CDP Think Tank

- Guardando agli impatti più immediati, **le filiere manifatturiere maggiormente colpite sono state moda, legno-arredo e automotive** che nel mese di aprile hanno registrato una contrazione delle vendite superiore all'80%, a fronte di un dato medio del retail pari al 25% circa. Tra le filiere esaminate, l'unica ad aver evidenziato una sostanziale tenuta è quella farmaceutica, la cui produzione è in alcuni ambiti cresciuta per la crisi sanitaria (grafico 2).
- Per certi versi **ancor più drammatico l'impatto sul sistema di turismo e tempo**

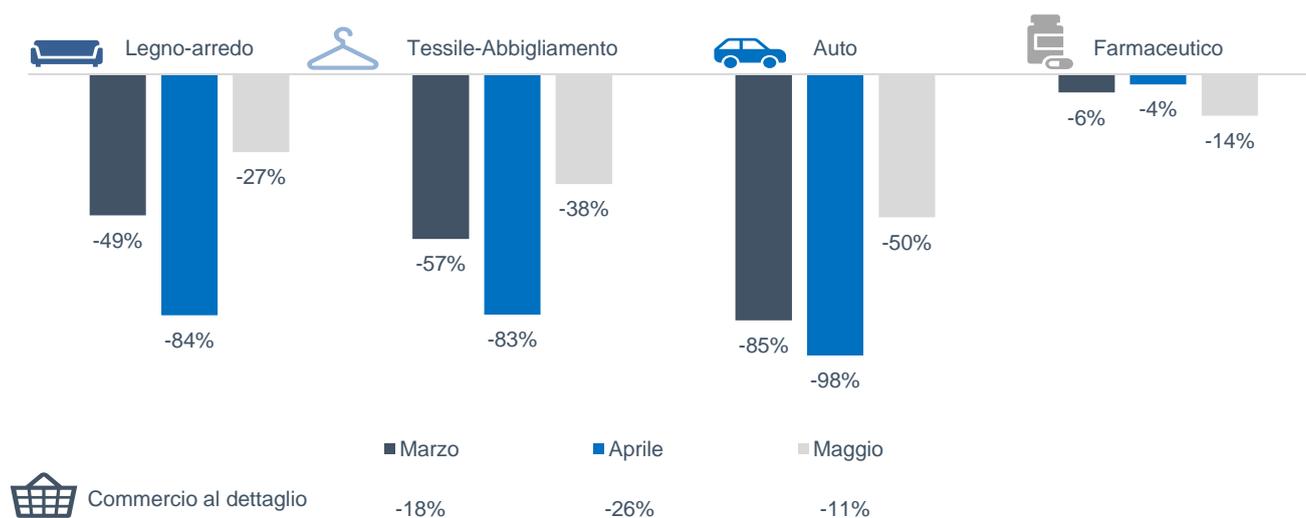
libero. Il blocco totale degli spostamenti e le severe misure di distanziamento sociale hanno determinato un fermo quasi totale del comparto. Per avere una misura degli effetti del lockdown basti pensare che:

- nel solo mese di marzo gli aeroporti europei hanno perso circa 100 milioni di passeggeri in transito** (-60% su base annua), un numero equivalente a quello registrato in 12 mesi nel corso della crisi finanziaria del 2008-2009²;

²ACI Europe, *Unprecedented impact of pandemic on European airports clear as March passenger numbers are released*, 9 aprile 2020.

- **l'industria crocieristica mondiale rischia di chiudere il 2020 con una perdita del 40%** in termini di giro d'affari e di oltre il 30% in termini di addetti³;
- secondo l'Unesco, circa 130 Paesi, hanno dovuto ricorrere alla chiusura completa di tutte le istituzioni culturali: **oltre il 90% dei musei a livello globale ha osservato un periodo di inattività**, mentre si stima che il 10% corra il rischio di non riaprire⁴;
- in un contesto mondiale di arresto dei flussi turistici (-60% previsto per l'anno in corso), **l'Italia è uno dei paesi più colpiti. Per il 2020 si prevede una riduzione dei flussi turistici del 44%**, attribuibile soprattutto al drastico ridimensionamento del turismo internazionale. **Per gli alberghi si stima una perdita di fatturato intorno al 50%**⁵.

Graf. 2 – Vendite delle principali filiere manifatturiere italiane, marzo-maggio 2020 (var. % YoY)



Fonte: elaborazione CDP Think Tank su dati ISTAT e ACEA

- ▣ L'analisi della struttura delle filiere prese in considerazione ha consentito di individuare, indipendentemente dagli effetti congiunturali della crisi, i **driver che ne stavano guidando l'evoluzione e che possono rivelarsi determinanti nei prossimi mesi**.
- ▣ Pur emergendo un quadro piuttosto variegato, un primo elemento distintivo è **il contributo rilevante al valore immateriale del brand Made in Italy**.
- ▣ Se l'impatto del turismo, in tutte le sue declinazioni di ricettività, è piuttosto intuitivo e noto, meno immediato ma comunque molto rilevante è quello dei settori manifatturieri, che attraverso **grandi brand evocativi e l'abilità e creatività delle lavorazioni artigianali**, contribuiscono a rappresentare l'Italia nel mondo.
- ▣ Il Country brand index – un indicatore che definisce l'appeal di una destinazione agli occhi dei viaggiatori internazionali – nel 2019 vede **l'Italia al 14° posto in una graduatoria che comprende i primi 75 Paesi al mondo in termini di prodotto interno lordo**.
- ▣ Gli ambiti in cui l'Italia occupa le prime posizioni sono, oltre alla ricchezza e al fascino del suo patrimonio storico, artistico e culturale, che la rendono il Paese più ambito come meta turistica, anche le sue produzioni manifatturiere. Ottiene infatti ottimi punteggi in termini di **prodotti autentici, prodotti unici e intenzioni di acquisto**⁶.
- ▣ Dal punto di vista della **struttura imprenditoriale**, i settori esaminati si caratterizzano **sia per la presenza di grandi imprese**, come nel caso di automotive,

³ CLIA, *Economic Impact*, giugno 2020.

⁴ UNESCO, *Museum around the World*, 2020.

⁵ Cerved (2020), *L'impatto del Covid-19 sui settori*, maggio 2020.

⁶ FutureBrand, *Country Index*, 2019.

farmaceutico, crocieristico e trasporto aereo, **sia per un tessuto di piccole imprese, territorialmente concentrate**. Quest'ultimo aspetto non rappresenta necessariamente un elemento di debolezza dei comparti che, ad esempio nel caso della **moda** e del **legno-arredo**, hanno trovato nella **flessibilità consentita dall'organizzazione per distretti e reti di piccole e medie imprese, la leva per una maggiore resilienza e adattabilità**.

- ▣ Rispetto alla vocazione internazionale, si evidenzia un **ruolo centrale dei comparti manifatturieri esaminati in termini di contributo all'export**. Nel caso di moda, legno-arredo e automotive, inoltre, **le produzioni nazionali si contraddistinguono per il posizionamento nelle fasce più alte del mercato**.
- ▣ Diverso il discorso dal punto di vista del **posizionamento nell'ambito delle catene globali del valore**:
 - **moda e design** hanno mantenuto in Italia le produzioni di nicchia e quelle di fascia alta, per le quali il Made in Italy rappresenta un valore apprezzato dal consumatore, soprattutto straniero;
 - **automotive e farmaceutico** presentano una struttura produttiva più distribuita e delocalizzata, risultando più integrati nelle catene globali del valore e partecipando come fornitori di beni intermedi in molte delle produzioni internazionali.
- ▣ Se è importante continuare a presidiare i mercati dove c'è domanda crescente di Made

in Italy sui beni di consumo di fascia alta, che verosimilmente ripartirà una volta normalizzata la situazione sanitaria, è però altrettanto strategico **riposizionare su livelli a più alto valore aggiunto la produzione di beni intermedi**, quelli facenti parte delle catene globali di produzione, valutando anche l'opportunità di **accorciare le catene di fornitura lunghe e geograficamente diversificate**, che durante questa pandemia hanno mostrato tutte le loro fragilità.

- ▣ È indubbio che una delle conseguenze della fase di lockdown sarà il **reshoring di alcune produzioni** e in genere la **regionalizzazione a livello europeo** delle catene del valore più strategiche. Cruciale sarà per le aziende italiane sapersi inserire in questo mutato contesto.
- ▣ Infine, in tutti i settori esaminati è emerso chiaramente **il ruolo determinante della capacità innovativa come elemento per la competitività**. Automotive e farmaceutico si distinguono per gli investimenti in ricerca e sviluppo, la moda presenta una buona capacità di spesa in ricerca, accompagnata da un buon livello di digitalizzazione del comparto, elemento che caratterizza anche l'industria cinematografica, ricompresa nell'ambito della cultura. Altri settori invece evidenziano ampi margini di miglioramento soprattutto in termini di digitalizzazione dell'offerta e della produzione: gli alberghi su tutti, ma anche la fruizione dei beni culturali e l'industria dell'arredo e del design (figura 2).

Fig. 2 – Driver di sviluppo delle filiere

		Struttura imprenditoriale		Internazionalizzazione		Innovazione		Valore immateriale del brand made in Italy
		Grandi	Piccole	Contributo export	Partecipazione CGV	R&S	Digitalizzazione	
Turismo e tempo libero			✓					
		✓						
		✓					✓	✓
			✓				✓	
Manifattura		✓		✓	✓	✓		✓
		✓		✓	✓	✓		
			✓	✓				✓
			✓	✓		✓	✓	✓

Fonte: Elaborazione CDP Think Tank

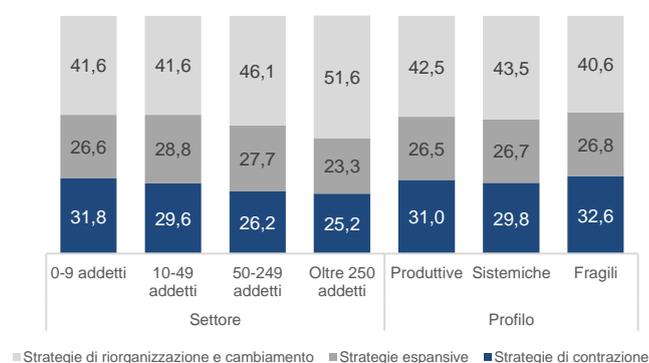
2. Gli impatti del Covid-19 sul sistema produttivo italiano

- Esaminando più in dettaglio il sistema produttivo italiano, emerge un quadro di insieme caratterizzato da un'**alta capacità di resilienza delle aziende italiane, nonostante le forti criticità affrontate da alcuni comparti** e le evidenti peculiarità⁷.
- Le imprese più colpite dalla crisi sono le più piccole.** Il 41% delle micro e un terzo delle piccole imprese, infatti, ha dichiarato di rischiare la chiusura durante l'anno, mettendo a rischio 2,5 milioni di posti di lavoro.
- Sono anche le meno dinamiche**, cioè quelle che tendono ad avere una governance familiare, bassi investimenti in ricerca e sviluppo e capitale umano. Oltre un terzo di queste aziende rischia di chiudere a causa del Covid.
- Si tratta, ovviamente, di quelle che **operano nei comparti più colpiti dalle misure restrittive.** Il rischio di chiusura riguarda il 60-65% delle attività della ristorazione, dell'alloggio, dello sport, della cultura e dell'intrattenimento.
- Se l'identikit delle imprese in crisi mostra caratteristiche per molti aspetti prevedibili, alcuni spunti interessanti emergono da un'analisi più puntuale di **come le imprese hanno reagito a questo momento di arresto dell'economia senza precedenti.**
- Il primo elemento da notare è che **oltre un terzo delle aziende** non è stata in grado di, o non ha voluto, **adottare alcuna strategia.**
- Anche tra le imprese che invece hanno manifestato l'intenzione di reagire alla crisi, le **opzioni strategiche individuate sono state diverse** e basate su scelte organizzative con **impatti profondamente differenti sulla capacità futura di affrontare una ripresa.**
- Circa il 31% delle imprese italiane ha infatti scelto di **ridurre gli investimenti e gli addetti**, mettendo così a rischio la futura capacità

produttiva. **Le più lungimiranti**, circa il 27% del totale, **sono invece in procinto di attuare strategie di crescita del business aziendale**, mentre la quota più importante, il 42%, ha iniziato a **riorganizzare la propria attività per adattarsi al nuovo contesto economico.**

- Anche nella scelta della strategia la dimensione e il livello di dinamismo sono rilevanti. In particolare, sono **le imprese più grandi, più produttive e integrate** all'interno dell'economia italiana a registrare **la più alta propensione a riorganizzare il proprio business** per rispondere ai cambiamenti causati dalla crisi (grafico 3).

Graf. 3 – Strategie di reazione e cambiamento per dimensione e profilo aziendale



Fonte: Istat, 2020

- Dall'analisi dei risultati di un'indagine specifica realizzata da CDP, volta a indagare gli impatti e le esigenze derivanti dall'emergenza Covid-19 tra un insieme di imprese che ha consolidati rapporti commerciali con il Gruppo, emerge uno **spaccato interessante rispetto alle strategie intraprese in risposta alla crisi.** Da evidenziare in particolare quanto si rileva per un cluster di aziende che si contraddistingue per la capacità di dare un contributo significativo sui temi della crescita, dell'innovazione e dell'internazionalizzazione, driver del piano industriale del Gruppo CDP⁸.
- In primo luogo, il campione di imprese oggetto di analisi sembra essere stato più reattivo **alla crisi rispetto all'universo delle aziende italiane.** Appena il 13% delle imprese

⁷ ISTAT (2020), *Nota mensile sull'andamento dell'economia italiana*. Maggio-Giugno.

⁸ I risultati presentati fanno parte di un'indagine più ampia realizzata da CDP Imprese e CDP Think Tank nei mesi di maggio, giugno e luglio 2020.

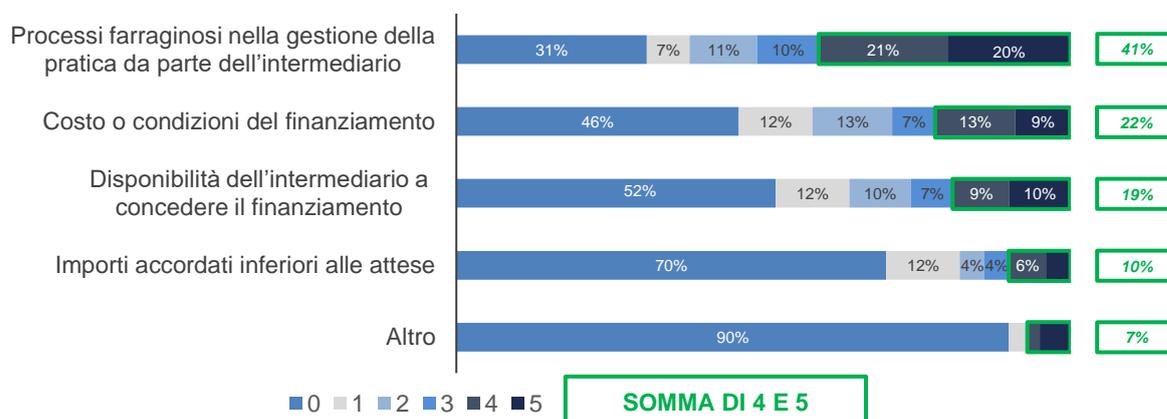
intervistate, infatti, ha detto di non poter attuare nessuna strategia volta alla riduzione dei rischi operativi in attesa del ritorno alla normalità, rispetto al 33% della media nazionale.

- Questa maggiore reattività è ovviamente attribuibile alle caratteristiche strutturali delle imprese oggetto dell'indagine CDP. Si tratta, infatti, di **imprese innovative e con una forte esposizione all'estero**. Inoltre, più dell'80% delle aziende intervistate è di **dimensione media o grande**, sia in termini di fatturato sia di addetti; il 65% del campione appartiene al comparto manifatturiero, con circa un quinto delle imprese totali che opera nel settore dei macchinari. Sono quindi nella gran parte dei casi **imprese con strutture produttive articolate e attive in settori ad elevata produttività**.
- Oltre il 60% delle imprese intervistate ha affrontato l'emergenza Covid con **politiche volte alla riorganizzazione del personale**, comprendendo in questo insieme sia interventi scelti dall'azienda, come lo smart working, sia azioni rese possibili dagli strumenti messi a disposizione dal Governo, come la cassa integrazione. Circa il 55% delle imprese ha

dato inoltre importanza ad azioni volte a ridurre i costi gestionali.

- Un significativo 36% ha scelto poi di **investire in tecnologie digitali**. Una politica di pronta risposta all'emergenza, ma che, a differenza delle precedenti misure, potrà avere effetti anche di più lungo periodo.
- Per affrontare l'emergenza dal punto di vista economico-finanziario, l'80% delle imprese ha richiesto un **supporto finanziario attraverso strumenti di moratoria e di liquidità**. A fronte di tempi medi abbastanza rapidi di accesso alle iniziative di sostegno finanziario, nel caso di strumenti di liquidità con garanzia pubblica sembrano invece essersi registrati tempi di erogazione superiori ai 30 giorni.
- Processi farraginosi nella gestione della pratica** hanno rappresentato la principale criticità nell'accesso alle misure di sostegno finanziario per oltre il 40% delle imprese intervistate (grafico 4). Anche per questo motivo, appena il 10% ha ottenuto un finanziamento dal primo istituto finanziario a cui si è rivolto.

Graf. 4 – Principali criticità riscontrate nell'accesso alle misure di sostegno finanziario (%)



N.B. Alle aziende del campione è stato chiesto di esprimere una valutazione da 0 (non rilevante) a 5 (assolutamente rilevante) per ciascuna delle criticità individuate.

Fonte: CDP

- Infine, rispetto al futuro, tutte le imprese intervistate ritengono importante individuare **strategie di business per promuovere la crescita dopo l'emergenza**.

- Per il 52% delle aziende la strategia più rilevante a tal fine è la **diversificazione dei mercati**. L'emergenza sanitaria ha, infatti, evidenziato chiaramente la **fragilità di legare la propria attività ad un unico mercato di**

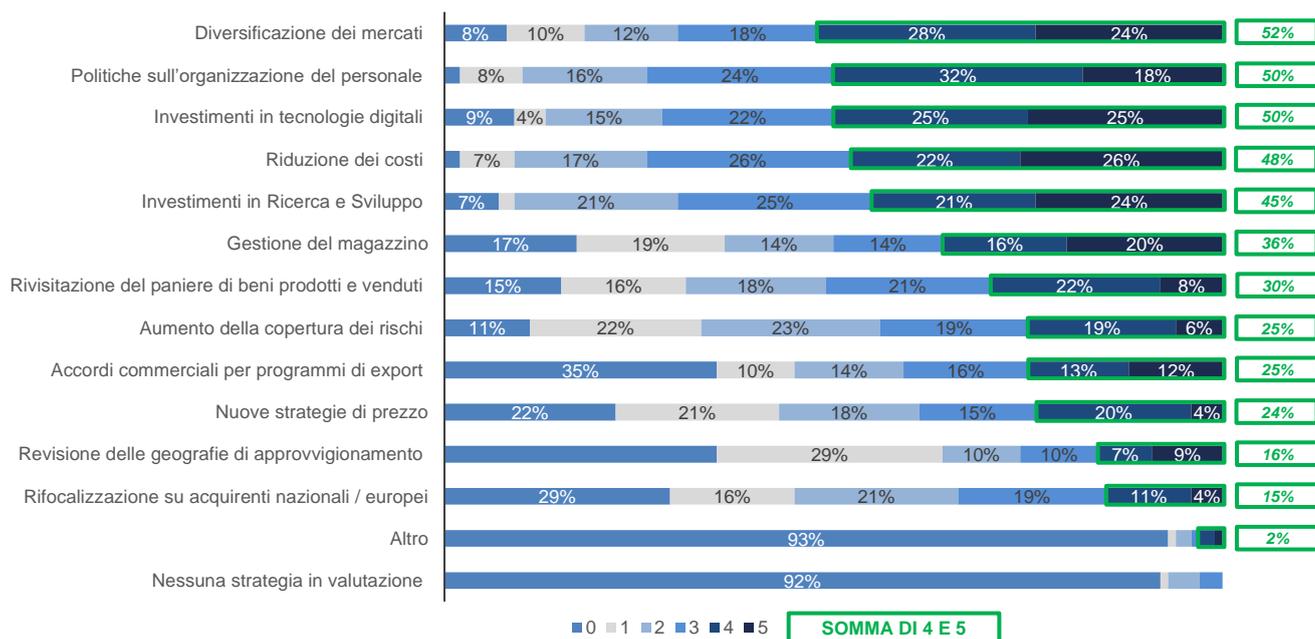
sbocco. Ovviamente, trattandosi di strategie volte alla promozione della crescita, nelle prime posizioni si trovano tutte quelle misure che hanno impatti più strutturali, come gli investimenti in tecnologie digitali (50%) o in ricerca e sviluppo (45%) (grafico 5).

- In una prospettiva di lungo termine, il 71% delle imprese ritiene i **finanziamenti di lungo periodo fondamentali per uscire dalla crisi** e riprendere un sentiero di crescita una volta che l'emergenza terminerà. Per il 26% delle imprese invece, una valida alternativa a questi finanziamenti risulta essere **l'ingresso di investitori istituzionali attraverso capitale di rischio**.
- Sul versante del supporto al business, infine, si osserva come le principali esigenze delle imprese siano volte da un lato a cercare nuovi mercati esteri (53%), dall'altro a ricevere supporto nella **comprensione dei mercati e**

delle problematiche della domanda (47%). Nella resilienza che alcune imprese hanno mostrato di fronte alla crisi, infatti, l'elemento discriminante è stata proprio **la capacità di reagire prontamente ai cambiamenti, orientandosi subito verso i nuovi modelli di consumo**, e i relativi canali di distribuzione, determinati dall'improvviso blocco della mobilità delle persone.

- La migliore capacità di reazione delle imprese oggetto dell'indagine, non fa che confermare quanto in realtà anche le analisi sull'intero sistema imprenditoriale nazionale evidenziano: **imprese più organizzate, produttive, abituate alla competitività internazionale e innovative hanno maggiori possibilità di reagire** rispetto a una crisi che porterà conseguenze strutturali su tutto il sistema economico e produttivo nazionale.

Graf. 5 – Possibili strategie di business future da intraprendere per la crescita aziendale (%)



N.B. Alle aziende del campione è stato chiesto di esprimere una valutazione da 0 (non rilevante) a 5 (assolutamente rilevante) per ciascuna delle criticità individuate.

Fonte: CDP

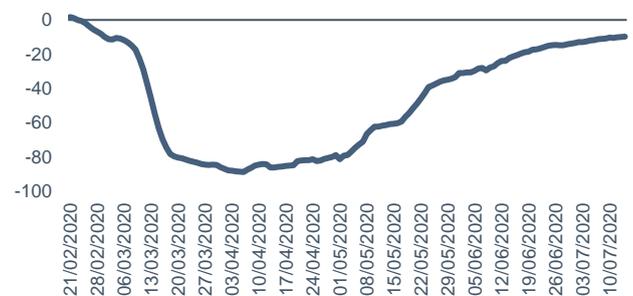
3. Lo scenario post crisi

- La crisi generata dall'emergenza sanitaria ha accelerato le tendenze di sviluppo che erano già in atto prima dell'arrivo del Covid-19. La situazione di difficoltà che le imprese italiane hanno vissuto ha messo in evidenza le criticità del nostro sistema industriale, rendendo immediato il confronto con le realtà internazionali. Colmare i gap rispetto ai nostri competitor stranieri, facendo leva sui **nuovi trend, rappresenta una sfida per le nostre imprese, ma anche una opportunità.**
- Dopo il periodo di lockdown, le imprese italiane, così come tutte le realtà economiche, si sono trovate a **fronteggiare una ripresa estremamente complessa**, che ha richiesto una forte flessibilità sia operativa, sia logistica per adattare la produzione dei beni e la fruizione dei servizi alle nuove misure di sicurezza e distanziamento sociale.
- Il versante della domanda, infatti, è stato **fortemente colpito sia dal punto di vista economico, sia nel senso più ampio di sentiment percepito**, che si caratterizza per un elevato grado di incertezza e timore.
- L'improvvisa necessità di dover lavorare, comunicare e produrre a distanza ha messo in **evidenza l'esigenza, ma anche l'enorme potenzialità, del digitale**. In questo contesto, anche **la tendenza alla personalizzazione dei prodotti** sulla base delle preferenze dei consumatori e il coinvolgimento degli stessi in un'esperienza di acquisto sempre più a 360° gradi sembrano essere due direttrici essenziali di sviluppo.
- Questi trend, insieme alla **crescente attenzione verso la sostenibilità** e l'impatto ambientale, sono di fatto le linee guida comuni per la ripartenza per tutti i settori in analisi e rappresentano **le principali leve per il successo delle imprese nello scenario post-Covid19.**
- In questo contesto, i due macro gruppi individuati intercettano i trend di ripresa in maniera differente:

- da un lato il ramo del **turismo e delle attività legate al tempo libero deve debellare il sentimento di paura** che frena i consumatori nel riprendere le abitudini ricreative in contesti potenzialmente esposti al contatto con altre persone;
- dall'altro, **i comparti manifatturieri si trovano di fronte** a un problema più strettamente economico, con **una domanda fortemente soggetta alla crisi e poco propensa al consumo.**

- Da quando è stata consentita la libera circolazione, **le persone hanno ripreso gradualmente a spostarsi per le attività di svago**, ma non sono ancora stati recuperati i livelli pre Covid-19 (grafico 6). Per garantire questa ripresa, il comparto culturale e quello turistico, **devono far leva sull'offerta di un servizio quanto più possibile a portata di consumatore, che ne garantisca la fruizione in sicurezza**. In questo contesto risulta evidente il ruolo chiave dell'innovazione digitale.

Graf. 6 – Spostamenti relativi al tempo libero in Italia (var% rispetto a gennaio 2020, media mobile a 7 gg)



N.B. Sono considerati gli spostamenti per ristoranti, bar, centri commerciali, parchi a tema, musei, biblioteche e cinema.

Fonte: Google Mobility, 2020

- Se nell'ambito del settore culturale, durante i mesi di lockdown i canali digitali sono stati l'unico comparto protagonista di un successo mai visto, nella prospettiva della ripresa **il crescente ricorso alla digitalizzazione deve essere sfruttato anche a supporto dell'esperienza culturale più tradizionale**, per integrare la sola bigliettazione come fonte di ricavo.

- Nel ricostituire l'affidabilità dei servizi turistici bisogna ricordare che l'intero comparto ha subito un **forte danno di immagine durante la pandemia**: dalle crociere percepite come luoghi di quarantena, agli aeroporti rappresentati come punti d'accesso per nuovi contagi.
- Nonostante il comparto crocieristico e quello del trasporto aereo si siano dimostrati nel tempo resilienti alle fasi di crisi, saranno necessari anche **riassetto organizzativi e ingenti investimenti per la ripartenza**.
- Per riprendere a viaggiare e a frequentare gli alberghi il turista ha necessità di assicurazioni convincenti. L'**attenzione al cliente e la personalizzazione dell'offerta** dovranno essere ulteriormente rafforzate per ristabilire un clima di fiducia nell'esperienza di viaggio.
- Una piena ripresa del turismo sarà fondamentale anche per i ritorni **importanti per l'intera economia italiana**, in virtù dei forti legami con molti altri settori produttivi.
- Per quanto riguarda il settore manifatturiero, i comparti devono fronteggiare **un crollo dell'indice di fiducia dei consumatori** di oltre 2 punti percentuali, che vede una timida ripresa solo nel mese di giugno (grafico 7).

Graf. 7 – Indice di fiducia dei consumatori nei Paesi OCSE negli ultimi vent'anni



Fonte: OCSE, 2020

- Torna nuovamente la parola d'ordine del digitale, da applicare a tutti i comparti analizzati, tanto nei processi quanto nei prodotti.
- Settori di punta del Made in Italy, come **la moda e il legno-arredo**, devono inoltre **valorizzare l'unicità dei prodotti attraverso un'offerta sempre più tailor made**,

esaltando quei contenuti di qualità e artigianalità in grado di rispondere ad una domanda crescente di "bello e ben fatto" nell'ottica sempre più diffusa di un'economia sostenibile.

- Si parla di sostenibilità anche **nel settore automotive** dove la decarbonizzazione del comparto resta una priorità e **la spinta green** nel post Covid-19 potrebbe rappresentare **l'opportunità per l'industria europea per recuperare il ritardo accumulato nei confronti dei competitor** cinesi e americani nello sviluppo delle tecnologie per la mobilità elettrica.
- In questo contesto, il **comparto farmaceutico** è stato protagonista di una dinamica inversa nel periodo di crisi. I mesi di lockdown hanno, tuttavia, fatto emergere la fragilità di catene logistiche di fornitura lunghe e articolate. In Italia bisognerà esaltare la capacità di **creare network e promuovere flessibilità** valorizzando le connessioni sul territorio tra le diverse realtà del settore. Fattori abilitanti di questo cambiamento saranno un potenziamento degli investimenti in R&D, nuove tecnologie e formazione.
- Infine, il comparto del retail, per la sua trasversalità, vede nella ripresa caratteristiche comuni alle due macro aree finora esaminate. La crisi pandemica si è innestata su alcune tendenze di consumo, in atto ormai da qualche anno, che già stavano trasformando il consumatore tipo. Su **tutte spicca in questo comparto la crescita dell'e-commerce** che dalla crisi sembra aver ricevuto l'impulso definitivo per diventare una delle principali modalità di consumo.

- La crisi Covid 19 si è dunque innestata in questo contesto generale del sistema produttivo italiano, con un impatto profondo su molti aspetti. **Si tratterà di capire se le modifiche** intervenute per affrontarla, dal lato delle modalità di consumo e fruizione dei beni, così come dal lato della produzione e commercializzazione degli stessi, **saranno temporanee o cambieranno strutturalmente il sistema imprenditoriale ed economico italiano e mondiale.**