

Prima di domani.

6 Proposte per
ridisegnare il futuro.



Chiediamoci cosa vogliamo veramente.

Una nuova offerta per
una nuova domanda.

In questo numero

> CONVERSAZIONI CON

Roberta Cocco

— Assessore Trasformazione digitale del Comune di Milano

Marco De Rossi

— Weschool

Mirko Lalli

— The Data Appeal Company

Leonardo Dondini

— Dalle Piane Cashmere

Letizia Piangerelli

— Facilitatrice e Coach

> FOCUS ON

Servizi pubblici e Scuola digitale

Turismo e Ospitalità

Moda

Smart Working

#1

Si è molto discusso se la crisi iniziata nel 2007, originata nel mondo della finanza, si fosse evoluta e protratta principalmente come una crisi economica dal lato dell'offerta o da quello della domanda. Ci si è chiesti cioè se la crisi, portando al pettine i nodi del capitalismo, ne avesse scoperchiato la fragilità dei modelli di offerta (efficienza, trasformazione tecnologica, produttività, peso della fiscalità, ecc.); o più che altro poggiasse sulla debolezza della capacità di spesa dei consumatori (dovuta a molti fattori: salari bassi o stagnanti, disuguaglianze economiche e sociali, indebitamento insostenibile delle famiglie, mancanza di fiducia che spinge ad accumulare invece che a spendere, ecc.). [La maggior parte delle risposte di politica economica in praticamente tutti i Paesi sono andate nella direzione di ri-stimolare l'offerta](#) (riduzione delle tasse, flessibilizzazione del mercato del lavoro, finanza a favore degli investimenti, abbassamento dei tassi per favorire aumenti del credito, ecc.), nella convinzione (la vecchia "legge di Say") che a rimettere tutto a posto ci avrebbe poi pensato il mercato e la domanda avrebbe seguito.

L'impatto della crisi da Covid-19 sulla produzione non è difficile da immagina-

re: fabbriche, uffici, negozi, musei, tutto chiuso. E' pienamente comprensibile quindi che come prime misure si sia pensato alla cassa integrazione, allo slittamento delle scadenze fiscali, alla copertura di congedi parentali ecc. Tutte misure che senza dubbio aiutano le famiglie nella crisi ma, a dispetto dell'apparenza, sono sostanzialmente aiuti alle imprese, che altrimenti sarebbero chiamate a sostenerne il costo direttamente. Misure dirette all'[offerta quindi, ancora una volta](#).

Dal nostro punto di vista, Covid-19 rivela prima e rafforza poi

un profondo cambiamento nelle esigenze delle persone e quindi, in prospettiva, nella domanda di beni e servizi.

La "vita di prima" ci manca e saremo felicissimi di tornare ad uscire di casa, incontrare i nostri colleghi, vederci con gli amici, andare al cinema, fare attività all'aria aperta e mandare i figli a scuola; torneremo a viaggiare? Faremo tutto questo esattamente come prima? E' probabile che il giorno in cui torneremo "alla normalità", scopriremo che ci mancheranno altrettanto alcune esperienze vissute in queste settimane, perchè

la lunga permanenza in questa situazione creerà i presupposti del formarsi di nuove abitudini,

creando, di fatto, una nuova condizione (lavoro da remoto, tempo con i nostri familiari, scuola digitale, acquisti online, piattaforme streaming di video e formazione, aperitivi in hangout con amici lontani, servizi pubblici online che non avevamo mai usato prima). L'antropologo Agustín Fuentes parla addirittura di nuovi rituali sociali: chissà se torneremo a stringerci la mano?

Ci saranno cose che non vorremo più fare ed altre a cui non vorremo più rinunciare:

è possibile che questo cambiamento ci porterà a modificare per sempre le nostre scelte di vita, d'acquisto, politiche e civiche (il nostro essere "domanda", appunto).

Tutti ripenseremo le nostre esistenze e, per convinzione o necessità, lo faremo pensando ad un nuovo ed ecosistemico concetto di [benessere](#), individuale e collettivo e di sostenibilità, ambientale e sociale. Domanderemo tutto ciò in più di prima e più di prima, e chi sarà in grado

di rispondere vincerà la nostra fiducia.

Ecco perché bisogna contemporaneamente lavorare sul proteggere la domanda, riprogettando l'offerta.

[Enrico Giovannini](#), economista, ex Chief Statistician dell'Ocse, nonché ex ministro del Lavoro, cofondatore e portavoce dell'Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) auspica ed invoca che questa sia ["l'occasione per cambiare paradigma"](#) e ["riorientare il sistema economico nella direzione di una maggiore sostenibilità ambientale e una maggiore equità sociale"](#).

Non è il solo, anche [Giuseppe Sala](#), Sindaco di Milano - la città che produce da sola il 10% del Pil Italiano e che fino a poco tempo fa era la "Milano che non si ferma, con ritmi incredibili" - dichiara: "Milano non sarà più come prima, sarà qualcosa di diverso, ma dovremo riprenderci quella leadership. Qualunque processo di ricostruzione, però, dovrà ripartire da tre pilastri: la questione ambientale, la giustizia sociale, la salute".

Nell'indagare come stiano cambiando la domanda e l'offerta nei vari settori economici ed ambiti della società, lo abbiamo chiesto ai protagonisti del cambiamento, a chi lo sta vivendo, agendo, subendo o immaginando.

— FOCUS ON

Servizi Pubblici e Scuola Digitale



Possiamo dire che, ogni processo di cambiamento può essere favorito da incentivi "soft" (pressione sociale, domanda, spinta gentile) o "hard" (incentivi economici, premi, bisogno urgente). In questo senso, il distanziamento sociale imposto dall'emergenza sanitaria Covid-19 ha rappresentato sicuramente un incentivo "hard", di portata tale da richiedere l'abbattimento significativo del **digital divide** nel nostro paese nell'arco di 1 mese. Un digital divide che, a ben vedere, se da un lato è sicuramente originato dai problemi **dell'accessibilità e dell'inclusione**, dall'altro possiamo inventarlo nella categoria della resistenza culturale più che in quella dell'ef-

fettiva competenza digitale.

Questo elemento è emerso vividamente in entrambe le conversazioni che abbiamo avuto con **Roberta Cocco**, Ass.re alla trasformazione digitale del Comune di Milano e con **Marco De Rossi**, founder della piattaforma Weschool e partner dell'iniziativa www.lascuolacontinua.it, la community che permette a scuole, dirigenti e docenti di contare su un supporto unico che li aiuti nell'adozione di piattaforme gratuite per creare classi digitali, condividere contenuti, verificare l'apprendimento e fare videolezioni a distanza.

Sul fronte della didattica digitale, Marco ci conferma che gli utenti quotidiani attivi sulle classi digitali di WeSchool infatti, sono passati dalle 150-200mila unità, a 1,1 milioni di utenti, un quarto della popolazione studentesca della scuola secondaria italiana (medie e superiori). Dato scontato, visto che le scuole sono chiuse; quello che è meno scontato è che fatto cento dei

docenti che oggi utilizzano la piattaforma, il 20% sono skillati e usavano già prima gli strumenti digitali con una certa ricorrenza; il 40% lo facevano solo saltuariamente, ma il 40% restante è rappresentato da coloro che erano contrari allo stesso principio di didattica online

e che oggi riscontrano, ovviamente, le maggiori difficoltà. E nonostante il Piano Nazionale della Scuola Digitale risalga al 2015, di fatto non sono mai stati utilizzati dallo Stato incentivi "hard" per indirizzare la classe docente all'utilizzo di strumenti e metodologie per la didattica online, con conseguenze che oggi

vengono al pettine. Un tema ancora una volta culturale e di competenze, più che un tema di "infrastruttura" quindi. Un tema di policy design o forse di [relazioni sindacali](#) cristallizzate al '900? - ci chiediamo noi.

Quello che "il sistema" non ha fatto nell'incentivare il cambiamento, lo avrà fatto però la domanda

- quella dei genitori che, dopo le prime settimane di scuole chiuse, hanno esercitato pressione sociale sui docenti affinché si attivassero da remoto - **e quello che sarà ormai diventato un'abitudine:**

secondo [De Rossi](#) spariranno le dirette, così come la parte di verifica dell'apprendimento che tornerà ad essere fisica, ma

diventerà la norma avere un ambiente digitale

dove, a prescindere da quello che avviene in classe, vengono inseriti materiali di supporto od extra, intorno ai quali si può sviluppare un'interazione.

Ma il digitale non è tutto. La vita in casa propone tre sfide: 1 - il ruolo della famiglia come prima comunità educativa (e chi forma la famiglia a questo compi-

to?); 2 - l'apprendimento esperienziale come strumento (non è un caso che "fate una torta" o "provate, se potete, a sperimentare un piccolo orto in casa" siano proposte arrivate direttamente dalla scuola ai genitori); 3 - la distinzione tra nozione e competenza, dove la prima è facilmente digitalizzabile mentre la seconda è più fortemente legata all'incontro umano e sociale. Sfide su cui sapevamo già di doverci concentrare e che indicano una prospettiva per [nuovi modelli di apprendimento](#), che riguardino approcci "project based learning", di [apprendimento collaborativo](#), guardando non solo all'istruzione primaria e secondaria ma anche a quella universitaria e alla formazione in generale. Le comunità di apprendimento, la relazione internazionale (se non è possibile proprio la mobilità) e la componente esperienziale come alcuni degli strumenti in grado di

innovare i sistemi formativi tradizionali per fare in modo che possano produrre cittadini, professionisti, conoscenza e sapere in linea con le sfide economiche globali, come abbiamo provato a fare in

questa esperienza con Erasmus+.

Anche sul fronte dei servizi pubblici digitali, ovviamente l'effetto shock quarantena ha avuto i suoi prevedibili impatti: al [Comune di Milano i certificati online richiesti nei primi 25 giorni di marzo sono stati l'81,1%](#) a fronte del 67,7 del mese precedente: di necessità, virtù. Ciò che risulta meno scontato - [ci racconta l'Assessora Roberta Cocco](#) - è la capacità di reazione e di risposta dell'amministrazione comunale all'emergenza Covid-19 grazie alla presenza di una solida infrastruttura informatica su cui è stato investito molto negli anni precedenti. A pochi giorni dalla creazione della "zona rossa" infatti, [il Comune è riuscito a mettere in "smartworking" ben 5200 dipendenti su 15.000](#) (al netto delle funzioni non remotizzabili, come insegnanti, vigili, operatori ecologici etc.), quindi la quasi totalità delle funzioni amministrative. Una grandissima operazione consentita dagli strumenti digitali e di sicurezza informatica esistenti e da un gran lavoro organizzativo svolto dall'assessorato della Tajani. Così come, grazie al sistema di customer service già esistente, motore di comunicazione nei confronti dei cittadini il cui perno è l'infoline 020202, il servizio è stato potenziato con linee apposite e operatori telefonici in grado di rispondere alle domande sull'emergenza. Tra i nuovi servizi messi in piedi dall'amministrazione meneghina, frutto della collaborazione

tra vari assessorati, anche la piattaforma [Milano Aiuta](#) - Guida ai centri d'aiuto per persone bisognose e la [Mappa Georeferenziata](#) che permette a tutti i cittadini milanesi di

conoscere le piccole attività commerciali dei propri quartieri che vendono prodotti di prima necessità ed effettuano consegne a domicilio.

Su quest'ultimo punto vorremmo soffermarci, riflettendo sulla [funzione abilitante del soggetto pubblico](#) nel favorire strumenti di promozione del tessuto del commercio di vicinato - già provato prima del Covid dagli effetti della grande distribuzione - adottando una logica di piattaforma che, se implementata in futuro su infrastrutture proprietarie pubbliche e dotata di ulteriori funzionalità come e-commerce, consegna a domicilio gratuita per fasce di popolazione fragili e un'interfaccia usabile all'altezza del mercato (ossia delle app che siamo solitamente abituati ad utilizzare)

potrebbe consentire la valorizzazione e la rinascita economica di questi piccoli esercizi, in modo competitivo: la nostra

“Amazon di vicinato”.

E ancora, se vogliamo usare le lenti dell'innovazione sociale che ci spinge ad ibridare i contesti e collegare i puntini, si potrebbe vincolare l'utilizzo dei buoni spesa governativi, presto in arrivo, a sostegno del commercio di vicinato, continuando ad alimentare questo circolo virtuoso senza paura, come Stato, di “prendere una posizione”?

L'amministrazione può essere intermediario, “validatore” e garante del rispetto di regole (di tetti di prezzo ad esempio) che essa stessa può definire, ma non tradizionalmente come arbitro, quanto proprio in virtù del suo essere imprenditore del “servizio di piattaforma” che mette a disposizione.

Anche in questo caso, Covid non fa altro che alzare il velo di limiti vero ma anche di possibilità di cui, a ben guardare, già eravamo a conoscenza.

E' ancora più giustificato dunque oggi chiedere a gran voce che il pubblico

eserciti il ruolo attivo di

player, che agisce nel mercato privato ma con l'etica del pubblico; che si assuma le prerogative della ownership con responsabilità e visione politica

(individuando poi quali siano i modelli di gestione migliori, senza voler scendere qui in tecnicismi). Un ruolo attivo per “fare” e sperimentare, non solo per regolare e sanzionare, specializzandosi, nell'attivare nuove

forme di mutualismo, facendosi promotore e garante di forme di “platform cooperativism”

per rispondere ai bisogni di tutela sulla salute e sul lavoro per tutte le categorie che non le hanno o non sono in condizioni di contrattare da sole (sulla fattibilità di questo modello stiamo studiando, insieme a OpenGroup, Nomisma e Fondazione Innovazione Urbana, sul bando FIS della Presidenza del Consiglio dei Ministri); o ancora, come a [Barcellona](#), possa diventare [stato imprenditore](#) per accompagnare i grandi cambiamenti che si vogliono realizzare, come de-

mocratizzare la transizione energetica creando una nuova impresa pubblica per la produzione di energia solare, che oggi serve tutti gli edifici municipali e (con un pilota) 20.000 case private, mettendo al centro l'interesse pubblico e quello dei cittadini.

— TI SEGNALIAMO

La nostra esperienza:

Quali ambienti di apprendimento per rispondere a una domanda formativa complessa?

>[Link](#)

Come favorire la nascita di nuova occupazione?

>[Link](#)

Da Rena

La diretta facebook, di Domenica 5 Aprile, "La scuola inclusiva" - Didattica a distanza prima e dopo l'emergenza, con i protagonisti del cambiamento.

>[Link](#)

Dall'Archivio di fonti / Osservatorio Emergenza – Fondazione Innovazione Urbana

Le difficoltà di adattamento al digitale per la scuola italiana: alcuni strumenti utili di Carola Frediani, "Nuovo coronavirus e la sfida digitale per la scuola italiana - Valigia Blu"

>[Link](#)

Consigli e strumenti utili per la didattica a distanza di Carola Frediani, "Coronavirus, consigli molto pratici per la didattica a distanza e in emergenza"

>[Link](#)

Le conseguenze delle disuguaglianze sociali ed economiche sulla didattica a distanza di Valentina Petri, "Scuole chiuse, ora si fa sul serio ma c'è un problema (che non è la didattica a distanza)"

>[Link](#)

"Dovrebbe essere la Scuola come istituzione a preoccuparsi di diminuire quella forbice tra chi ha delle possibilità e chi non le ha, fino ad annullarla": le disuguaglianze all'epoca della didattica a distanza, di Raiawadunia. "La scuola è classista. Nella didattica a distanza gli ultimi di perdono, ancora di più."

>[Link](#)

— FOCUS ON

Turismo e Ospitalità



Essendo basati a Firenze, una delle città più turistiche del Paese, viene naturale pensare a cosa stia accadendo ed accadrà a questo settore, **quello più colpito, anzi, azzerato** dalla pandemia globale. Il 31 Marzo il Sindaco Nardella, dichiarando un ammanco alle casse comunali di 75 milioni di **tassa di soggiorno**, urla la necessità di liberare la città dalla vocazione turistica, trovare al più presto un modello di sviluppo alternativo e ripopolare il centro storico. Cerved valuta in un meno 73% il crollo del fatturato del 2020 rispetto all'anno scorso in Italia e, se è vero che il turismo con il suo enorme indotto produce il 10 per cento del Pil, un mese di blocco

totale fa perdere 15 miliardi. Ovvero, lo 0,83 per cento del Pil. E non si possono nemmeno immaginare le conseguenze di una serrata che sta ormai diventando mondiale ([Sole 24 Ore](#)).

Secondo una delle voci fiorentine e nazionali più autorevoli sul tema, quella di **Giancarlo Carniani**, Presidente degli Albergatori fiorentini di Confindustria Firenze, ma anche direttore scientifico di una delle più grandi fiere di settore, BTO - Buy Tourism online, *"Il dopo Coronavirus porterà la più grande trasformazione che l'industria turistica ha visto dopo Internet, ci saranno grandi cambiamenti nelle modalità di viaggio, qualche ope-*

ratore morirà, molti si riorganizzeranno, alcune mode passeranno di colpo e andranno in crisi anche i soggetti del mercato che ancora oggi usano l'arroganza della loro dimensione. Trovare un equilibrio sui prezzi sarà molto difficile perché verranno a mancare intere fasce di clientela, come i turisti americani, e l'eventuale corsa al ribasso penalizzerà in particolare gli hotel di prima fascia". Le sue riflessioni, raccolte in [numerose interviste](#) rilasciate in questi giorni, si concentrano molto sul futuro, puntando sulla capacità di riorganizzarsi, riconvertirsi e rinnovarsi del settore.

Immaginando un lungo periodo di dieta per l'hotellerie italiana, questa dovrà affidarsi nel momento della [ripresa prevalentemente ad un mercato nazionale](#) e fare perno, anche in questo caso, sui [nuovi bisogni della domanda](#): che Carniani individua principalmente nel bisogno di [socialità e in quello di sicurezza e igiene](#).

Nel primo caso, ad esempio, molti alberghi potranno completare la propria offerta

virando in parte il modello di business sull'organizzazione di eventi e feste (seppur contingentate), rivolgendosi al mercato locale;

sul secondo, oltre a dover garantire una adeguata e continua igienizzazione del-

le strutture, si dovranno forse

ripensare anche alcuni servizi base, come ad esempio quello della colazione,

tradizionalmente offerta a buffet, che potrà trasformarsi in un servizio on-demand più in stile ristorante e/o offrire prodotti confezionati, per ovviare alla possibile contaminazione delle pietanze somministrate.

Per lo stesso motivo, [Mirko Lalli](#) sottolinea che probabilmente non tutte le strutture ricettive avranno la stessa sorte.

Gli alberghi più grandi e le catene avranno le strutture e l'organizzazione tali da garantire igiene e sanificazione; ma ci fideremo ancora della pulizia che potremo trovare negli appartamenti di Airbnb o nei piccolissimi hotel?

I sistemi di ascolto e monitoraggio del web che [The Data Appeal Company](#) e [Travel Appeal](#) hanno implementato su

strutture alberghiere, destinazioni turistiche e clienti ci consentiranno di saperlo, ma non solo, recensioni e commenti sui social sono agganciati ad un algoritmo che li collega direttamente ai flussi, consentendoci di avere un

monitoraggio istantaneo e molto più affidabile di qualsiasi analisi campionaria, dell'andamento della domanda e dell'offerta nel settore turistico.

Nel frattempo comunque, secondo molti, Airbnb potrebbe non esistere più, perchè i proprietari avranno riconvertito gli affitti in contratti a lungo termine. Anche per ovviare a questo la piattaforma sta stanziando [risorse straordinarie a sostegno dei propri hosts](#). Sarebbe comunque una epocale trasformazione rispetto a quello che stiamo vivendo da tempo nelle nostre città, che avrebbe un impatto non soltanto sul turismo ma sulla vita delle persone, sulla geografia urbana, consentendo forse - tornando all'appello del Sindaco Nardella - di ripopolare i centri storici tornando a farci vivere i cittadini.

— TI SEGNALIAMO

La nostra esperienza

Destination branding e marketing territoriale, un esempio su immobiliare

[>Link](#)

Spazi, comunità e servizi per riattivare luoghi in disuso

[>Link](#)

Links

Virus, Wttc: il travel perderà 75 milioni di posti di lavoro

[>Link](#)

Cerved-Gli impatti del COVID-19 sulla filiera turismo e trasporti

[>Link](#)

Dall'Archivio di fonti / Osservatorio Emergenza – Fondazione Innovazione Urbana

La crisi delle piattaforme di affitti brevi durante l'emergenza Coronavirus.
"Coronavirus, per gli affitti brevi 40% di perdite per cancellazioni" - La Stampa

[>Link](#)

Airbnb, Booking, Expedia: la crisi delle piattaforme di viaggio e hosting
"Coronavirus: How your Airbnb host is feeling the pain"

[>Link](#)

L'impatto dell'emergenza sanitaria sulle compagnie aeree di Cecilia Barría.
"Coronavirus: el impacto económico "sin precedentes" del covid-19 en las aerolíneas (y cómo puede afectar el precio de los pasajes)" - BBC News Mundo

[>Link](#)

Come gli albergatori italiani stanno affrontando le ricadute del coronavirus di Mitra Sellers. "Nothing will be the same: How Italian hoteliers are coping with coronavirus fallout" - PhocusWire

[>Link](#)

Come il coronavirus sta cambiando il settore aereo.
"Coronavirus has emptied flights. It could end up changing flying for ever"
- Business | The Guardian

[>Link](#)

— FOCUS ON

Moda



Il settore moda rappresenta la seconda industria del Paese, l'Italia è il primo produttore di moda del lusso al mondo. La crisi economica generata dall'emergenza comporterà per l'industria della moda italiana una serie di conseguenze inattese ed inevitabili nel breve periodo, che impatteranno sull'equilibrio finanziario, la continuità produttiva ed occupazionale anche di medie e piccole imprese e realtà di eccellenza artigianale, almeno per tutto l'arco del 2020. Ad essere a rischio è la filiera produttiva, che solo l'Italia vanta nel mondo e la Toscana in particolare. Per tale ragione la Camera Nazionale della moda ritiene che il settore debba essere incluso tra quelli maggiormente colpiti dalle conse-

guenze del diffondersi del virus impatto COVID-19, al pari di turismo e trasporti, avanzando alcune [proposte](#).

Il business della moda vive di proprie regole e rituali, c'è una parte creativa, una produttiva, una commerciale, che si inseguono in un gioco di passerelle e mercati internazionali, pre-collezioni in vendita con una stagione di anticipo, un mercato B2B e un mercato B2C. Tutto ciò viene stravolto dalla quarantena mondiale, [molto fiere salteranno, saranno rimandate o proposte in chiave digitale](#); solo Pitti, pur facendo affidamento sulla propria piattaforma digitale, conferma con fermezza le date della manifestazione di Giugno. Ad oggi la situazione è bloccata per tutti, retailers

e aziende, tranne i casi in cui abbiano riconvertito temporaneamente la produzione a servizio dell'emergenza, come [Gucci](#) e [Prada](#), che in Toscana hanno raccolto l'appello della Regione. Certo è che, con i negozi chiusi, l'e-commerce sia l'unica vetrina al consumatore che le aziende di moda, grandi e piccole, si possano oggi permettere: il digitale, come da molti anni, rappresenta, oggi ancor di più, una leva competitiva. E qui il mondo si divide in tre categorie: i grandi brand, che giocano la loro partita su un altro campo; le piccole medie imprese che avevano sposato il digitale come strategia e aperto e-commerce proprietari o iniziato vendite online sulle varie piattaforme; i commercianti o i piccoli atelier improvvisati di oggi, che si ritrovano a raccogliere ordini a mano su Instagram e organizzare consegne a domicilio con corriere e che domani vorranno garantire o integrare questo servizio in modo strutturato ai propri clienti.

In ambito digitale e moda a noi piace sempre citare il caso del [Maglificio Angorelle di Prato](#) che oggi, come nel 2017 (anno in cui abbiamo cominciato a seguirlo come cliente), ci racconta la storia di un'azienda resiliente. Un'impresa di famiglia che [operava esclusivamente in conto terzi](#) nel distretto pratese, che dal 2015 comincia a produrre una linea con un marchio proprietario "[Dalle Piane Cashmere](#)", destinata al mercato B2C attraverso un e-commerce proprietario ed un negozio su Amazon, che nei primi due anni arriva al 20% del fatturato

aziendale.

Grazie ad una strategia di comunicazione e marketing integrato, un sistema di monitoraggio della domanda e il redesign del servizio curati da LAMA,

oggi l'azienda è arrivata a cambiare completamente il proprio modello di business,

fatturando oltre il 70% nel mercato B2C grazie alle vendite online,

invertendo il proprio destino, che come aziende subfornitrice di un distretto in crisi, sarebbe stato in certo declino. Abbiamo fatto una chiacchierata con [Leonardo Dondini](#), l'imprenditore di seconda generazione che [ha guidato la transizione digitale dell'impresa di famiglia](#), alla luce dell'attuale condizione. Nonostante la produzione sia ferma da qualche giorno, il loro e-commerce ha subito un rallentamento al momento - come nel [trend generale](#) - ma le consegne sono garantite, contrariamente alle piattaforme che gestiscono grandi magazzini (al momento chiusi), come nel caso di Yoox. Laddove i tempi di qua-

rentena dovessero protrarsi molto da diminuire significativamente la domanda, Angorelle non avrà grandi problemi, né per lo smaltimento delle scorte né per il riassortimento delle collezioni al momento della ripresa, perché

nel tempo hanno trasformato contemporaneamente la vendita (online) con il modello produttivo (Just in time).

Questa trasformazione combinata permette loro un rifornimento di materie prime (fornitori selezionati) e

una produzione (tutta interna e largamente automatizzata) agile e veloce, che consente di non avere un grande magazzino da un lato (quindi meno giacenze) e prontezza di offerta sul mercato.

I risultati sono stati sorprendenti con moltiplicatori a tripla cifra, che l'impresa è stata in grado di "digerire" e trasformare non solo in ricavi ma anche proprio in apprendimento organizzativo e solidità.

Una prospettiva diversa dalla narrativa dell'accelerazione "stellare" che negli ultimi anni la retorica delle start-up ha presentato come l'unica vera strada per il successo.



— TI SEGNALIAMO

La nostra esperienza

Fashion: come passare dal B2B al B2C grazie all'e-commerce?

[>Link](#)

Links

Gli effetti del coronavirus sul mondo della moda: secondo gli addetti ai lavori saranno a lungo termine, e danneggeranno soprattutto le aziende più piccole

[>Link](#)

— FOCUS ON

Smart Working



Tra le questioni che l'emergenza Covid-19 sta ponendo ai lavoratori/trici vi è il problema e l'opportunità del lavoro a distanza. Come tra gli altri aspetti accelerati dalla pandemia globale, anche la corsa allo **smart working** o, per meglio dire, al lavoro da remoto, avviene in molti casi in una situazione emergenziale, non pianificata e non organizzata in modo sostenibile nel tempo. Il lavoro da remoto senza vincoli orari non è affatto una novità in sé; saranno oggi le dimensioni e la tipologia dei lavoratori/trici implicati a fare la differenza con il passato. Non più solo lavoratori cognitivi, professionalità legate all'economia digitale e della conoscenza ma, con la parziale sospensione e riorganizzazione

di molte attività produttive, solo in Italia sono milioni i lavoratori che hanno cominciato a sperimentare nuove modalità di lavorare, di comunicare e di produrre. E anche in questo caso i problemi saranno quelli di prima, aggravati dall'improvvisazione con cui questo fenomeno sarà atterrato sulle organizzazioni senza che **vera cultura del lavoro "smart" sia maturata all'interno delle aziende come scelta ponderata e condivisa,** ma praticata per "necessità". Lo smart working infatti è una modalità che ha

sempre incontrato molte resistenze (negli ultimi anni è cresciuto, ma non ha mai veramente sfondato), sia da parte delle aziende, che dei lavoratori e dei sindacati, ce lo hanno confermato recentemente anche i risultati del [workshop](#) de “Il Lavoro che ha senso”, che abbiamo gestito per conto di CRU Toscana e Unipol Gruppo. Resistenze dovute ad una serie di criticità e rischi reali, che non sono ovviabili, se non in un quadro di condivisione da parte di tutti gli attori coinvolti di una forte [intenzionalità](#) e [fiducia bidirezionali](#) e un buon [design del processo](#) (responsabilità, strumenti, formazione); fuori da questo perimetro, l’operazione fallisce.

“Quello che stiamo vivendo è un grande esperimento collettivo imposto dal COVID19, da cui se sapremo imparare potrà nascere un modo nuovo di lavorare, che prima per molti era impensabile. Ma perché sia una reale opportunità occorre lavorare sulla dimensione culturale: una dimensione più profonda e lenta del cambiamento tecnologico che avviene in superficie” - ci dice **Letizia Piangerelli**, professionista che lavora con diverse realtà che già da tempo hanno adottato il lavoro da remoto, come Cocoon Pro, augurandosi che questa grande attenzione per lo “smart working” non si trasformi in una moda passeggera. “Ci vorrà cura per realizzare cosa implica davvero il remote working e quali opportunità può offrire, al di là delle condizioni di eccezionalità non sempre ideali in cui viene vissuto adesso (dove è spesso combinato con l’homeschoo-

ling ed altre difficoltà collegate all’emergenza).

Ad esempio, il fatto che oggi sia una possibilità per molti per cui prima non era negoziabile, aumenterà la pressione affinché sia mantenuto anche dopo l’emergenza, con un grande effetto sistemico sull’intera società. Il come farlo però non può essere affidato a ricette standard, ogni organizzazione è unica ed è a partire da quell’unicità che potrà trovare la sua strada verso modi migliori di organizzare il lavoro. Sapendo che questa esperienza e quella di coloro che da tempo hanno sviluppato maestria in questo ambito possono comunque offrire spunti preziosi per orientare al meglio il cambiamento”.

— TI SEGNALIAMO

La nostra esperienza

Il lavoro che ha senso

[>Link](#)

Links

Il Digital Divide e lo smartworking durante l’emergenza sanitaria del coronavirus di Milena Gabanelli.

“Coronavirus, smartworking obbligatorio per tutti ma ad 11 milioni di italiani manca la connessione” - Milena Gabanelli | Corriere.it

[>Link](#)



Via Panciatichi 10-14 Edificio F | 50141 Firenze | Tel/Fax 055 576962
info@agenzialama.eu | www.agenzialama.eu