

**COVID-19, paradossi e nuovi modelli di business.
Un'opportunità per il terzo settore?**

**COVID-19, paradoxes, and new business models. An opportunity
for third sector organizations?**

Helena Biancuzzi

Ipazia Observatory on Gender Research. E-mail: helena.biancuzziuniud@outlook.it

Francesca Dal Mas

University of Lincoln, UK. E-mail: fdalmas@lincoln.ac.uk

Carlo Bagnoli

Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari, Venezia, Italy. E-mail:
bagnoli@unive.it

Maurizio Massaro

Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari, Venezia, Italy. E-mail:
maurizio.massaro@unive.it

Abstract

The Covid-19 pandemic has impacted several business fields, besides the healthcare sector. The new situation calls for new challenges, with several organizations needing to rethink their business models. Using an EFTE (estimate, feedback, talk, estimate) approach, the article presents 50 paradoxes to rethink post-pandemic business models, highlighting those most suitable for third sector organizations.

Keywords: Business models, third sector organizations, Covid-19

Abstract

La pandemia Covid-19 ha avuto degli impatti in molti settori, oltre che in quello sanitario. Numerose sono le realtà chiamate ad affrontare nuove sfide, dovendo ripensare ai propri modelli di business. Utilizzando un approccio EFTE (estimate, feedback, talk, estimate), il documento presenta 50 paradossi per ripensare i modelli di business post-pandemia, mettendo in luce quelli che più si adattano al terzo settore.

Parole chiave: Modelli di business, terzo settore, Covid-19

Doi: [10.5281/zenodo.4743768](https://doi.org/10.5281/zenodo.4743768)

1. Introduzione

La pandemia Covid-19, emergenza sanitaria pubblica di rilevanza internazionale (WHO, 2020), ha avuto degli impatti in molti settori, oltre che in quello medico-sanitario (Campra, M., Esposito, P., Brescia, 2021; Cobianchi *et al.*, 2020; Donthu and Gustafsson, 2020). Tra le numerose conseguenze, l'Italia, come molti altri Paesi, ha risentito della chiusura forzata di numerose attività commerciali e manifatturiere non essenziali (Buccino, 2020; Centra, M., Filippi, M., Quaranta, 2020), a cui si è aggiunto il divieto di spostarsi e viaggiare (Angeloni, 2021; Biancone *et al.*, 2020). Il nostro Paese è stato uno dei primi a dover affrontare il virus e lo tsunami economico-sociale da esso creato (Grasselli *et al.*, 2020; Pisano *et al.*, 2020; Romani *et al.*, 2020, 2021), andando a sommarsi negativamente ad una situazione già non particolarmente florida dovuta agli strascichi della crisi internazionale del 2008/2009.

In questo contesto, anche il terzo settore ha risentito negativamente delle restrizioni normative conseguenti la pandemia. Se alcune organizzazioni, pensiamo a quelle che gravitano intorno al settore sanitario, hanno potuto continuare le proprie attività, fungendo anzi da supporto essenziale all'ente pubblico impegnato ad affrontare l'emergenza sanitaria, altre hanno dovuto interrompere le proprie azioni in ottemperanza delle restrizioni in materia di distanziamento sociale. La pandemia da COVID-19 ha quindi avuto un effetto pesante anche sulle organizzazioni del terzo settore, e di conseguenza su tutti coloro che traggono un prezioso supporto da tali enti.

Tuttavia, paradossalmente, le pandemie e le calamità naturali, in genere, si sono dimostrate anche capaci di cambiare il corso della storia, diventando la spinta per il cambiamento di sistemi politici, economici e tecnologici.

Si tratta di un vero e proprio paradosso, che mette assieme, effetti dannosi e propizi, senza che uno porti all'esclusione dell'altro (Bagnoli *et al.*, 2020).

Questa crisi può essere quindi sfruttata per puntare a dei cambiamenti, attraverso il metodo dei paradossi. Le aziende e le organizzazioni pubbliche e private devono, a questo fine, individuare i paradossi strategici presenti, cercando di cogliere la spinta per innovare il proprio modello di business, ossia il modo in cui un'azienda crea, cattura e distribuisce valore per i propri clienti e, in generale, i propri portatori di interesse (Osterwalder *et al.*, 2005; Osterwalder and Pigneur, 2010). Le strategie aziendali che portano a scegliere uno dei poli apparentemente opposti che caratterizzano un paradosso nascondono la reale complessità del contesto competitivo, risultando, quindi, poco utili per vincere la competizione. Questa situazione è gestibile solo adottando un approccio che porti ad unire, attraverso un processo circolare, i due poli, che finiscono per fungere uno da attrattore per l'altro, generando così una dinamica equilibrata e supportando la creazione creativa di nuovi modelli di business (Bagnoli *et al.*, 2021).

Questo elaborato punta a gestire le scelte paradossali per approfondire il processo di gestione strategica di una crisi, dando particolare attenzione a quei paradossi che più si adattano al terzo settore (Brescia, 2020), come associazioni, gruppi di volontariato, cooperative e imprese sociali, che anche se non messi in luce come le imprese, sono stati colpiti da provvedimenti conseguenti la pandemia, dovendo ora gestire situazioni dinamiche e differenti rispetto al recente passato. Il presente lavoro fa parte di una più ampia riflessione condotta da un gruppo

Il lavoro si articola come segue. La sezione seguente descrive la metodologia EFTE impiegata nel condurre lo studio. I risultati vengono poi riportati descrivendo la trasformazione strategica del modello di business sia per le aziende profit che per l'ente pubblico e il terzo settore. Un paragrafo di discussione dei risultati, con particolare riferimento alle organizzazioni del terzo settore, conclude l'articolo.

2. Metodologia

Per lo studio è stato utilizzato un approccio EFTE (estimate, feedback, talk, estimate) (Nelms and Porter, 1985), anche conosciuto come “mini Delphi”. Sono stati raccolti pareri di nove esperti sul tema dei modelli di business durante frangenti complessi, come quello pandemico, provenienti dal mondo accademico ed aziendale. Questa scelta è stata fatta per godere dell'opinione di professionalità multidisciplinari. La provenienza multisettoriale ha permesso di ottenere dei risultati e delle riflessioni valide non solo per le realtà imprenditoriali “classiche” ma anche per le realtà del terzo settore e dell'ente pubblico. Gli esperti sono stati selezionati ed invitati all'interno della rete delle nove università che formano lo SMICT, uno degli otto centri di competenza dell'Industria 4.0 altamente specializzati nati in Italia su iniziativa del Ministero dello Sviluppo Economico (SMICT, 2021). Più precisamente, sono stati individuati volutamente degli esperti con un background multidisciplinare, con specializzazione in sociologia, strategia aziendale, innovazione, ingegneria e processi aziendali, sostenibilità, marketing e comunicazione e politiche pubbliche. L'analisi è stata condotta nei mesi di Marzo e Aprile 2020, durante il primo lockdown generale condotto sul territorio nazionale.

Le indagini e le osservazioni sono state raccolte seguendo fedelmente il percorso descritto da Nelms e Porter (1985); più precisamente:

1. Agli esperti sono state fornite informazioni di base da utilizzare per formulare giudizi;
2. Gli esperti sono stati riuniti e le domande riguardanti le informazioni di base sono state risolte da un responsabile “Delphi”, ricercatore principale dello studio. È stato incoraggiato il confronto tra gli esperti, agevolandoli attraverso strumenti di traduzione della conoscenza (Dal Mas *et al.*, 2020);
3. A ciascun esperto è stato fatto compilare e consegnare un questionario “Delphi”;
4. I risultati del questionario sono stati riassunti e condivisi con l'intero gruppo;
5. I feedback sono stati discussi mantenendo l'anonimato della risposta al sondaggio di ogni individuo;
6. Il processo è terminato attraverso un report riassuntivo dei risultati ottenuti (Bagnoli *et al.*, 2020), poi pubblicato sul web e reso disponibile a tutti.

3. La trasformazione strategica del modello di business

Una trasformazione o innovazione strategica porta alla creazione di un nuovo mercato sviluppando una proposta di valore unica e, quindi, di un nuovo modello di business (Bagnoli *et al.*, 2018, 2019).

Quest'ultimo può essere ottenuto attraverso lo sviluppo di:

- prodotti innovativi (beni e/o servizi), presentati o combinati in modo nuovo, per creare un'esperienza radicalmente diversa nei clienti, coinvolgendoli anche a livello emotivo, intellettuale e/o spirituale;

- processi innovativi per la produzione e/o distribuzione di prodotti esistenti o nuovi che possono portare all'acquisizione di nuovi gruppi di clienti;

- catene del valore innovative, in modo da creare un nuovo spazio di mercato che, rendendo irrilevante la concorrenza, consenta di aumentare il valore sia per l'azienda che per il cliente (Klewitz and Hansen, 2014; Schneider and Spieth, 2013; Teece, 2010).

In termini generali, una delle prime sfide che le aziende devono superare è il classico paradosso tra perseguire una strategia competitiva di differenziazione, aumentare il valore percepito dal cliente e, quindi, il prezzo di vendita del prodotto, o leadership di costo, abbassando il costo di realizzazione del prodotto, facendo leva su un'offerta inferiore, in tutto o in parte, a quella dei concorrenti. Nonostante la ratio diversa che sta alla base, anche il terzo settore e gli enti pubblici possono adottare variegati modelli di business, finalizzati alla soddisfazione dei bisogni dei propri interlocutori (Massaro *et al.*, 2015). Anche per questi interlocutori è fondamentale guardare alla qualità e all'ormai necessaria innovazione del prodotto/servizio offerto.

Una trasformazione strategica richiede di individuare il punto di partenza per la riprogettazione del modello di business, concentrandosi sui punti di forza e di debolezza della realtà analizzata. L'organizzazione dovrebbe identificare le caratteristiche essenziali che distinguono ciascuno degli elementi costitutivi (proposta di valore, fornitori e canali di fornitura, risorse, processi interni ed esterni, prodotti e canali di distribuzione, clienti e società).

A seguito dell'analisi svolta dal gruppo di esperti, la Tabella 1 che segue illustra i 50 paradossi individuati. In particolare, vengono indicati in grassetto quelli maggiormente interessanti per il terzo settore, riportati poi nella discussione.

Tabella 1. Oltre 50 paradossi per ripensare i modelli di business post-pandemia

		FASI	PARADOSSI
1	Paradossi riscontrati durante le varie fasi della crisi	Tutte le fasi	esperienza pratica vs conoscenza teorica
2		Fase 'before' – tempo imperfetto: preparazione alla crisi	predizione/scenarizzazione vs robustezza/antifragilità
3			prevenzione vs assicurazione
4		Fase 'throughout' - tempo presente: tutela dell'operatività nel corso della crisi	difesa dell'esistente vs sperimentazione del nuovo
5		Fase 'after' - tempo futuro: ritorno a una 'nuova' normalità finita la crisi	temporaneo vs permanente
6			continuo vs intermittente
7		Fase 'beyond' – tempo futuro anteriore: trasformazione strategica finita la crisi	ritorno a una 'nuova' normalità vs trasformazione strategica
8			attesa vs azione
9			contingente vs strutturale
10			

11	Paradossi riscontrati all'interno di singoli building block	Società	crescita economica lineare vs crescita economica circolare
12			globalizzazione vs localizzazione
13			libertà/azione privata vs imposizione/intervento pubblico
14			shareholder vs stakeholder
15			condivisione vs esclusività
16			digital transformation vs human touch
17			leadership autoritaria vs empatica
18		fornitori	supply chain corta vs supply chain lunga
19			supply chain concentrata vs supply chain dispersa
20			partnership vs mercato
21		risorse	just in time vs scorte di sicurezza
22			risorse umane vs cyber-physical systems
23			operai interinali vs tecnologi informatici
24			uffici individuali vs infrastrutture informatiche
25			personale locale vs talenti worldwide
26			più cassa e banca vs strumenti di garanzia
27		Processi interni	offshoring vs reshoring
28			lavoro in ufficio vs lavoro da casa
29			celle produttive isolate vs sistemi produttivi humanless
30			sistemi produttivi orientati alla flessibilità efficiente vs sistemi produttivi orientati alla flessibilità ridondante
31			immagine pubblicitaria vs verità assicurante
32		Processi esterni	eventi offline vs eventi in streaming
33			distribuzione fisica vs e-commerce
34			consegne "a mano" sanificate vs consegne automatizzate
35			servizi offline vs servizi online
36		Prodotti	beni condivisi vs beni personali
37			packaging performante vs packaging sicuro dal punto di vista sanitario
38			materiali autosanificanti vs materiali facili da sanificare
39			sicurezza innovando i beni vs direttive per il loro utilizzo
40			certificazione di qualità vs certificazione sanitaria
41			beni low cost vs beni sostenibili
42			prodotti (per la casa) tradizionali vs prodotti smart
43			prodotti a supporto dell'interazione fisica vs virtuale con persone vs robot
44			mercati Made-in-Italy-push vs mercati Covid-19-pull

45	Clienti e mercati	mercati globali vs mercati locali
46		tradizionali segmenti di mercati vs nuove tribù di consumatori
47		mercato rionale vs marketplace
48		bisogni essenziali vs aspirazioni trascendentali
49		nuove necessità vs nuove abitudini
50	Proposta di valore	Rafforzamento della cultura e dell'identità aziendale vs cambiamento per adeguarsi al contesto

4. Discussione e conclusioni

La crisi a seguito della pandemia da Covid-19 ha un impatto sugli elementi costitutivi del modello di business individuale e sulle relazioni tra tali elementi e, quindi, sull'intero modello con cui diverse organizzazioni lavorano. Emergono dei paradossi che mettono in discussione il modo con cui le organizzazioni, pubbliche e private, profit o non profit, hanno lavorato fino ad oggi. L'individuazione di elementi paradossali vuole fungere da stimolo non solo per le realtà imprenditoriali classiche, ma anche per quelle del terzo settore, che in molti casi sono state profondamente colpite dagli effetti della pandemia e dalle conseguenti restrizioni normative.

Si possono riportare alcuni esempi, particolarmente collegati al terzo settore.

La sospensione temporanea del lavoro in presenza in uffici non essenziali, causata dalla necessità di distanziamento sociale, è stata spesso la spinta per la diffusione del lavoro agile. Questo però a volte non risulta essere efficace come le attività in presenza, soprattutto in alcuni settori come diverse attività facenti parte del terzo settore, ove svolgere attività in presenza risulta essere molto importante per il raggiungimento dei fini istituzionali. Queste realtà dovrebbero capire se la pandemia ha portato ormai all'affermazione definitiva di questa tipologia di approccio o se ci sarà ancora spazio per la condivisione degli spazi lavorativi, e quindi concentrare le proprie forze su un eventuale business model efficace anche a distanza (paradossi n. 7, 10 e 28 tabella n.1). In questo senso, lavorare a distanza potrebbe consentire anche alle aziende no-profit di lavorare con un numero maggiore di soggetti, magari difficilmente raggiungibili fisicamente. L'uso di piattaforme di teleconferenza, workshop online, eventi di formazione o didattica a distanza possono consentire anche alle aziende del terzo settore di promuovere la loro attività in un contesto più ampio e quindi ad un maggior numero di soggetti, riducendo allo stesso tempo i costi di trasporto. Altra riflessione potrebbe essere quella della scelta di organizzare in maniera stabile eventi in streaming, non conoscendo ancora se, quando, e in che termini quelli offline riprenderanno (paradosso n. 32 tabella n.1). Ancora una volta, la dimensione di fatto illimitata del bacino d'utenza online può consentire alle organizzazioni del terzo settore di perseguire i fini istituzionali in misura globale.

Il telelavoro e lo "smartwork" (paradosso 28 tabella n. 1) consente a tutte le aziende di avvalersi di collaboratori senza barriere geografiche. Questo consente da un lato una maggiore soddisfazione del lavoratore (si pensi a chi deve gestire situazioni familiari delicate, o a chi in condizioni normali deve trascorrere molto tempo in auto o nei mezzi pubblici per recarsi nel luogo di lavoro), dall'altro la possibilità di attrarre "talenti" che, in condizioni di lavoro

d'ufficio, non sarebbero disponibili in quanto geograficamente lontani. Questa possibilità può risultare particolarmente interessante anche per l'ente pubblico, da sempre in cerca dei migliori collaboratori, e il terzo settore, che quindi potrebbe reclutare volontari e addetti per alcune funzioni senza alcuna barriera geografica.

Un altro aspetto rilevante è connesso alla spinta dello sviluppo dell'e-commerce. L'esperienza fisica di acquisto è sicuramente diversa da quella online, questo ultimo più immediato, con spettro di scelta più ampio, ma più "freddo", privo di un confronto umano (paradosso n.33 e 47 tabella n.1). Come moltissime realtà, anche quelle del terzo settore dovrebbero pensare se la pandemia ha portato all'affermazione definitiva dell'e-commerce e della consegna a domicilio o se l'esperienza fisica tornerà a svilupparsi.

La grande sfida è quindi mappare e comprendere gli elementi costitutivi più colpiti, riconoscere i potenziali paradossi suggeriti dalla crisi e ripensare le scelte strategiche di compromesso tra i poli, i bisogni e gli interessi opposti. I paradossi difficilmente possono essere "risolti". Tuttavia, tutte le organizzazioni, pubbliche e private, profit e non profit dovrebbero cercare di cogliere la crisi pandemica quale occasione per innovare il proprio modello di business.

Bibliografia

Angeloni, S. (2021), "L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: Passato, presente e futuro", *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, Vol. 1, available at:<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15167/1824-3576/IPEJM2021.1.1337>.

Bagnoli, C., Biazzo, S., Biotto, G., Civiero, M., Cucco, A., Lazzer, G.P., Massaro, M., *et al.* (2020), *Business Models Beyond Covid-19 50+1 Paradossi Da Affrontare per l'efficace Gestione Strategica Di Una Crisi*, Venezia, available at:<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22301.95202>.

Bagnoli, C., Dal Mas, F., Lombardi, R. and Nucciarelli, A. (2021), "Translating knowledge through business model tensions. A case study.", *International Journal of Management and Decision Making*, Vol. 20 No. 2, pp. 182–197.

Bagnoli, C., Dal Mas, F. and Massaro, M. (2019), "The 4th industrial revolution: Business models and evidence from the field", *International Journal of E-Services and Mobile Applications*, Vol. 11 No. 3, pp. 34–47.

Bagnoli, C., Massaro, M., Dal Mas, F. and Demartini, M. (2018), "Defining the concept of Business Model. A literature review", *International Journal of Knowledge and Systems Science*, Vol. 9, pp. 48–64.

Biancone, P. Pietro, Secinaro, S., Calandra, D. and Brescia, V. (2020), "Employing Value Chain Theory To Address COVID-19 Outbreak In Tourism Management: A Resilience and Stakeholder View", Vol. 11, pp. 39–64.

Brescia, V. (2020), "Bibliometrix analisi: volontariato e community-based", *European*

Buccino, L. (2020), *La Grande Crisi e Le PMI: L'impatto e Le Reazioni Governative*.

Campra, M., Esposito, P., Brescia, V. (2021), "State of the Art of COVID-19 and Business, Management, and Accounting Sector. A Bibliometrix Analysis", *International Journal of Business and Management*, Vol. 16 No. 1, available at:<https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n1p35>.

Centra, M., Filippi, M., Quaranta, R. (2020), "Covid - 19: misure di contenimento dell'epidemia e impatto sull'occupazione", *Inapp*.

Cobianchi, L., Pugliese, L., Peloso, A., Dal Mas, F. and Angelos, P. (2020), "To a New Normal: Surgery and COVID-19 during the Transition Phase", *Annals of Surgery*, Vol. 272, pp. e49–e51.

Dal Mas, F., Biancuzzi, H., Massaro, M., Barcellini, A., Cobianchi, L. and Miceli, L. (2020), "Knowledge translation in oncology. A case study.", *Electronic Journal Of Knowledge Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 212–223.

Donthu, N. and Gustafsson, A. (2020), "Effects of COVID-19 on business and research", *Journal of Business Research*, Elsevier Inc., Vol. 117, pp. 284–289.

Grasselli, G., Pesenti, A. and Cecconi, M. (2020), "Critical Care Utilization for the COVID-19 Outbreak in Lombardy, Italy", *JAMA*, Vol. 323 No. 16, pp. 1545–1546.

Klewitz, J. and Hansen, E.G. (2014), "Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 65, pp. 57–75.

Massaro, M., Dumay, J. and Garlatti, A. (2015), "Public sector knowledge management: A structured literature review", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 530–558.

Nelms, K.R. and Porter, A.L. (1985), "EFTE: An interactive Delphi method", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 28 No. 1, pp. 43–61.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Vol. 30, Book, , available at:<https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010>.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C. (2005), "Clarifying business models: origins, present, and future of the concept", *Communications of the Association for Information Systems*, Journal Article, , Vol. 15 No. 1, pp. 1–43.

Pisano, G., Sadun, R. and Zanini, M. (2020), "Lessons from Italy's Response to Coronavirus", *Harvard Business Review*, available at: <https://hbr.org/2020/03/lessons-from->

Romani, G., Dal Mas, F., Massaro, M., Cobianchi, L., Modenese, M., Barcellini, A., Ricciardi, W., *et al.* (2021), “Population Health Strategies to Support Hospital and Intensive Care Unit Resiliency During the COVID-19 Pandemic: The Italian Experience”, *Population Health Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 174–181.

Romani, G., Dal Mas, F., Modenese, M., Biancuzzi, H., Manca, M.F., Ferrara, M., Cobianchi, L., *et al.* (2020), “La gestione dell’emergenza Covid-19. Il caso dell’Azienda unità sanitaria locale di Modena”, *Politiche Sanitarie*, Vol. 21 No. 4.

Schneider, S. and Spieth, P. (2013), “Business model innovation: Towards an integrated future research agenda”, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 17 No. 1, p. 1340001.

SMACT. (2021), “SMACT Competence Center”, *What Is SMACT Competence Center?*, available at: <https://www.smact.cc/> (accessed 20 February 2021).

Teece, D.J. (2010), “Business models, business strategy and innovation”, *Long Range Planning*, Vol. 43 No. 2–3, pp. 172–194.

WHO. (2020), “Coronavirus disease (COVID-19) Pandemic”, *Health Topics*, available at: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019> (accessed 8 April 2020).