

*Dipartimento di Impresa e Management*

*Cattedra di Management delle Piccole e Medie Imprese*

**il covid come acceleratore di innovazione per le piccole e  
medie imprese familiari.**

**il caso della Cremeria Gabriele**

*RELATORE*  
*Prof. Fabio Corsico*

*CANDIDATO*  
*Gabriele Cuomo*  
*Matr. 244021*

Anno Accademico 2021/2022

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	2
<b>Cap 1</b> .....	4
<b>1.1 IMPRESE FAMILIARI VS IMPRESE NON FAMILIARI (la formula imprenditoriale)</b> .....	4
<b>1.2- Le imprese familiari e l'innovazione</b> .....	6
<b>1.2.1- motivazioni che spingono all'innovazione: perché innovare?</b> .....	6
<b>1.2.2- ostacoli all'innovazione e la questione del social emotional wealth</b> .....	7
<b>1.2.3- il concetto della S-Curve e cosa contrasta la crescita</b> .....	9
<b>1.3 - “Family Driven Innovation”:</b> innovazione guidata dalla famiglia .....	12
<b>1.4- Tradizione e innovazione</b> .....	15
<b>1.4.1 – Il concetto di tradizione</b> .....	15
<b>1.4.2 – Innovare attraverso la tradizione</b> .....	16
<b>CAP 2</b> .....	18
<b>PMI E COVID-19: IL DIGITALE PER REAGIRE ALLA CRISI</b> .....	18
<b>2.1 – La maturità digitale delle piccole e medie imprese italiane</b> .....	18
<b>2.2 - le difficoltà della digitalizzazione delle PMI italiane</b> .....	22
<b>2.3 - Il covid connectivity boost</b> .....	24
<b>2.3.1 - Come è stata affrontata la contrazione della domanda causata dal lockdown</b> .....	26
<b>2.3.2 - Il digitale per le PMI B2c e B2b</b> .....	27
<b>2.3.3 Il digitale per portare avanti l'operatività aziendale durante e dopo l'emergenza</b> .....	28
<b>2.4 - Le direttrici di ripresa per le PMI italiane nel post-Covid</b> .....	29
<b>CAP 3</b> .....	32
<b>3.1 l'impatto del covid sul settore enogastronomico e turistico italiano</b> .....	32
<b>3.2 - Cremeria Gabriele la storia</b> .....	35
<b>3.3 - Soluzioni adottate per fronteggiare l'assenza di clientela causata dal lockdown</b> .....	37
<b>CONCLUSIONE</b> .....	42
<b>appendice</b> .....	43
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b> .....	46

## INTRODUZIONE

Il testo si propone di analizzare nel dettaglio l'importanza dell'innovazione per le piccole e medie imprese, con particolare attenzione a quelle familiari e focalizzando l'attenzione sui fattori che ne ostacolano o promuovono il processo innovativo.

Le imprese familiari **“investono meno ma innovano di più”**. Molti studi hanno riscontrato che, a differenza delle imprese non familiari in cui vi è una maggior tendenza ad avviare processi innovativi formali, nelle imprese familiari vi è una minore tendenza ad investire nell'input dei processi operativi, ma c'è, comunque, una maggiore capacità di trasformare gli investimenti in output.

Il motivo è da ricercare nel fatto che le imprese familiari, parsimoniose nell'investire le proprie risorse economiche nell'innovazione, mirano a renderle altamente produttive anche grazie ad un attento monitoraggio delle singole azioni ed operazioni compiute al fine di evitare ogni sorta di spreco.

Perciò, le imprese familiari innovano principalmente su tipologie di innovazioni incrementali e fanno più fatica per quelle radicali. La prospettiva di abbandonare l'idea di business originaria introducendo un'innovazione radicale è più difficile da accettare, in quanto bisogna investire le risorse dell'intero sistema famiglia. Questo spiega come solo quando si è esposti ad uno scenario di grande difficoltà, vi sia la volontà di avviare delle innovazioni radicali a differenza delle tipiche incrementali. Pertanto, solo la prospettiva di perdere il controllo dell'impresa familiare e di fallire dà la motivazione all'imprenditore per avviare un processo innovativo davvero radicale.

La recente crisi sanitaria legata al Covid-19 ha indotto le piccole e medie imprese familiari ad intraprendere sfide competitive ed innovative che permettessero loro di reagire tempestivamente, per non vedersi superare dalla concorrenza e anche per poter sostenere una crescita nel lungo periodo. Sulla scorta di queste considerazioni ci si propone di analizzare quali sono state le soluzioni adottate dagli imprenditori per garantire l'operatività aziendale e sostenere i fatturati in forte contrazione.

Proprio in questa ottica le imprese hanno deciso di rivedere i loro processi operativi ed organizzativi in modo da focalizzare la propria strategia competitiva verso una prospettiva sempre più incentrata sull'innovazione tecnologica, motore trainante dell'economia mondiale degli ultimi decenni. Il digitale ha rappresentato, durante i mesi della pandemia, l'unico strumento per le PMI in grado di garantire una certa continuità di business. Le PMI hanno così accelerato alcuni aspetti della trasformazione digitale, volti in particolare ad efficientare le risorse, ridurre i costi e garantire

flessibilità nel lavoro. La sfida per il futuro, però, sarà passare da un approccio reattivo all'emergenza ad un approccio strategico e di lungo periodo, estendendo la digitalizzazione ai diversi processi messi in atto e rivedendo i modelli di business.

Come modello di riferimento viene usato il caso della “Cremeria Gabriele”, impresa familiare operante da oltre settant'anni nel settore eno-gastronomico della Penisola Sorrentina.

La “Gabriele”, infatti, durante la pandemia ha investito nella digitalizzazione accelerando l'utilizzo di quegli strumenti digitali utili per reagire alla contrazione della domanda e al rallentamento dell'operatività aziendale, con l'obiettivo non solo di evitare l'interruzione delle attività ma anche di “aggregare” nuove fette di mercato.

**“L’ INNOVAZIONE è LO STRUMENTO SPECIFICO DELL’IMPRENDITORIA. L’ATTO CHE FAVORISCE IL SUCCESSO CON UNA NUOVA CAPACITÀ DI CREARE BENESSERE”**  
(Peter Ferdinand Drucker)

## Cap 1

### 1.1 IMPRESE FAMILIARI VS IMPRESE NON FAMILIARI (la formula imprenditoriale)

In questa fase esplicativa del tema in esame è necessario sottolineare come il 90% del territorio italiano sia inclusivo di imprese familiari le quali si articolano in due subsistemi che sono l’impresa stessa e la famiglia.

La sua natura razionale si fonda sui legami logici che si instaurano tra i membri della famiglia stessa e i sistemi circostanti.

Pertanto, possiamo considerarla come un sistema semiaperto in cui il grado di apertura dipenderà dal forte senso di appartenenza e dall’influenza che i membri della famiglia hanno sull’impresa stessa.

Le differenze tra un’impresa familiare e una non familiare emergono dall’analisi della formula imprenditoriale e da quella degli elementi da cui essa è influenzata.

Premesso che per formula imprenditoriale si intende la storia passata dell’impresa, il suo background culturale ed i vantaggi competitivi di cui è portatrice, bisogna tener conto che essa è influenzata da:

- **Struttura organizzativa** (meccanismi operativi e insieme di risorse attraverso le quali l’impresa sviluppa la propria offerta all’interno dell’ambiente competitivo)
- **macroambiente competitivo** nel quale opera il family business e verso il quale è indirizzata l’offerta dell’impresa.
- **sistema degli stakeholder**
- **sistema-prodotto** che comprende tutti gli elementi caratterizzanti l’offerta del family business

Riguardo la **struttura organizzativa**, la prima differenza che esiste tra i family business e i non family business è relativa all’assetto istituzionale.

Nell’ impresa familiare il soggetto economico si identifica sempre prima con il fondatore quale presidente e dopo con il successore nella posizione di CEO.

Il “soggetto economico” gestisce l’attività degli altri membri, sia interni che esterni alla famiglia, ricordando, però, che i primi avranno maggiore potere di influenzare le scelte decisionali dell’impresa.

Infatti, anche le risorse umane rappresentano un elemento differenziatore perché nel family business tra i collaboratori troviamo anche i membri della famiglia.

**Ambiente competitivo e famiglia:** Il nucleo centrale dell'ambiente competitivo dell'impresa familiare è formato dalle sue relazioni con i clienti, con i fornitori e con i concorrenti. Tali relazioni, di natura non gerarchica e non interdipendenti, si diramano dal nucleo familiare fino ad una serie di attori direttamente o indirettamente coinvolti nella ricerca di interessi comuni. L'utilizzo di questa tipologia di relazioni finisce col diventare il percorso migliore per la continuità e vitalità aziendale.

In tempi più remoti, i family business ostentavano una forte concentrazione territoriale. Un'evoluzione continua ha finito col dissolvere gradualmente questa concentrazione in quanto sono andate via via strutturandosi solide relazioni di partnership esterne. I valori culturali sono alla base di molte decisioni prese dalle PMI le quali, proprio perché a conduzione familiare, si trovano a fare delle scelte strategiche che i manager delle multinazionali boccerebbero. Si pensi, ad esempio, alle scelte legate al territorio in cui si opera. Per quanto detto sopra, acquistare un competitor solo per voglia di farlo senza basarsi sui dati economici sarebbe un errore gravissimo anche perché i "meccanismi mentali" tra family e non-family business sono profondamente diversi.

In merito al **sistema degli stakeholder**: la più grande differenza che esiste tra un'impresa familiare e quella non familiare risiede nell'esistenza dei cosiddetti "parenti silenti", familiari non operativi in azienda, ma che influiscono indirettamente sulle scelte strategiche dell'azienda stessa.

Tuttavia, il divario maggiore che si può individuare tra family e non family business risiede nell'incapacità dell'impresa familiare di accedere al credito e ad altre forme di finanziamento. Questo perché il capitale inizialmente investito dall'impresa familiare fa parte di un sistema più ampio che è quello della famiglia e prende il nome di "capitale paziente" in quanto prima che produca dei ricavi devono passare molti anni. Le imprese familiari sono più restie nel permettere a finanziatori esterni di entrare nella proprietà dell'azienda: questo è altresì uno dei motivi per il quale molte imprese familiari oggi non sono quotate in borsa.

## **1.2- Le imprese familiari e l'innovazione**

### **1.2.1- motivazioni che spingono all'innovazione: perché innovare?**

Le imprese familiari sono la forma più diffusa di organizzazione aziendale a livello globale e rappresentano la spina dorsale sia di molti paesi industrializzati che di quelli in via di sviluppo. Esse si caratterizzano per un comportamento altamente distintivo rispetto a quello delle imprese non familiari derivante dal coinvolgimento di una o più famiglie negli affari e nel controllo delle strutture proprietarie.

Tale coinvolgimento ha un impatto profondo sulla scelta degli obiettivi organizzativi da perseguire nonché sul livello di rischio ritenuto accettabile nelle scelte strategiche.

Recenti ricerche empiriche (1n) hanno dimostrato come la proporzione di aziende sotto il controllo familiare influenzi significativamente la crescita economica.

Questo perché le imprese familiari hanno numerosi motivi per crescere:

1. come le imprese non familiari, esse sono spinte dal desiderio di diventare più competitive sul mercato e da quello di raggiungere le economie di scala.
2. avviano nuove iniziative ed entrano costantemente in nuovi business avvalendosi della propria reputazione di mercato.
3. volontà di creare un qualcosa di più grande e redditizio per le generazioni future. Del resto, i familiari intendono l'impresa come fonte di sostentamento per cui ne è fine ultimo l'evoluzione costante.

Infine, ultimo e non ultimo aspetto da sottolineare è che tale crescita, guidata dall'innovazione, è legata anche al passaggio generazionale: ogni generazione porta con sé un bagaglio di esperienze che ha effetti migliorativi anche quando causa delle deviazioni al business originario. es. Azienda Dyson: la nuova generazione rappresentata da un figlio specializzato in ingegneria aerospaziale ha diversificato e ringiovanito l'offerta con nuove idee, tecnologie ed esperienze.

---

<sup>1</sup> (1. E. Memili, H. Fang, J.J. Chrisman, and A. De Massis, "The Impact of Small- and Medium-Sized Family Firms on Economic Growth," Small Business Economics (2015))

## 1.2.2- ostacoli all'innovazione e la questione del social emotional wealth

Durante il processo di crescita le imprese familiari incontrano una serie di ostacoli da superare, primo fra tutti è sicuramente **la mancanza di capitale umano**. Non sempre le imprese familiari dispongono nel loro genogramma delle risorse umane in grado di portare avanti contemporaneamente innovazione e crescita. Esistono, inoltre, tra i diversi membri dell'impresa, divergenze di visioni per il futuro. Ad esempio, vi può essere la mancanza di volontà da parte dei soci esterni alla gestione, nel voler investire autofinanziandosi in quanto preferiscono distribuire gli utili piuttosto che investire.

Le imprese familiari sono spesso caratterizzate da una **lunga tradizione** che, se da un lato rappresenta un vantaggio per l'impresa, dall'altro potrebbe vincolarne lo sviluppo innovativo. Il motivo è da ricercare nel fatto che i valori originari dell'impresa la tengono ancorata non solo ad idee di business obsolete, ma anche al territorio. Se ne deduce che l'attaccamento alla storia familiare rappresenta talvolta un grave ostacolo per ogni processo innovativo.

Altro ostacolo è rappresentato dalla **non volontà delle imprese familiari di aprirsi a finanziamenti esterni**. Infatti, tali imprese sono tipicamente avverse al rischio che non è solo quello finanziario, ma anche quello del "social emotional wealth". Così, non aprendosi a finanziamenti esterni e optando solo per l'autofinanziamento, molte imprese familiari restano prive di capitali sufficienti per innovare.

Quando parliamo di social emotional wealth (ricchezza socio emotiva) ci riferiamo "ai benefici non economici derivanti dal perseguimento di obiettivi incentrati sulla famiglia<sup>2</sup>". Il SEW si riferisce, quindi, al desiderio di raggiungere obiettivi non soltanto economici. Infatti, le famiglie che funzionano bene possono avere accesso a risorse come capitale, beni, reddito e lavoro e mostrano un alto grado di integrità, impegno e responsabilità reciproci. Va aggiunto che godono di relazioni stabili, interessi comuni, basso potenziale di conflitto e un alto livello di soddisfazione che le guida verso il successo. Nella maggior parte dei casi i membri della famiglia possono modellare la direzione dell'azienda attraverso il loro coinvolgimento nel processo decisionale. Bisogna dire, inoltre, che l'identificazione della famiglia con l'azienda deriva da confini che sfumano tra le 2 realtà e dalla sovrapposizione dei due sistemi di valori. Proprio per questi motivi, quando i

---

<sup>2</sup> ((Berrone, Cruz, e Gomez-Mejia, 2012)

membri della famiglia si identificano con l'azienda, può essere più difficile per l'organizzazione cambiare e innovare.

Trattando il tema dell'innovazione non possiamo non soffermarci sull'importanza del SEW nell'influenzare le decisioni di innovazione in un'impresa.

Le imprese familiari, il loro forte attaccamento emotivo e il desiderio di mantenere l'azienda in funzione attraverso le generazioni, possono portare le imprese stesse a sviluppare un orientamento a lungo termine. Le innovazioni sono necessarie per la sopravvivenza di qualsiasi impresa nel lungo periodo, tanto che le imprese familiari sono propense a “correre il rischio” di migliorare la propria capacità di innovare per preservare la loro utilità economica e non economica.

D'altra parte, tale orientamento a lungo termine può portare i membri della famiglia ad agire con cautela e ad avere un atteggiamento passivo nei confronti dell'innovatività, poiché impegnarsi nello sviluppo della propria capacità innovativa è rischioso e può mettere in gioco la sopravvivenza stessa dell'impresa.

Per questo motivo, l'obiettivo della continuità può essere visto come un grande ostacolo, data la sovrapposizione tra gestione e proprietà, le famiglie che influenzano si identificano con l'azienda sono emotivamente attaccate alla stessa e hanno maggiori probabilità di perseguire la loro agenda familiare piuttosto che prendere decisioni di innovazione rischiose.

In secondo luogo, il legame tra la famiglia la reputazione dell'azienda e l'obiettivo di preservare il SOCIAL EMOTIONAL WEALTH può, ancora una volta, ridurre l'innovatività per evitare qualsiasi danno alla reputazione della famiglia e dell'azienda. Si pensi, ad esempio, al danno che lo sviluppo senza successo della capacità di innovare implica al SEW. Elevati investimenti nello sviluppo dell'innovatività delle imprese possono mettere a rischio non solo la ricchezza finanziaria della famiglia, ma anche la sua reputazione e il suo status.

Nelle imprese familiari si mettono sulla bilancia tanti interessi diversi in quanto non solo si punta a massimizzare il profitto ma anche a raggiungere il livello di aspirazione personale della famiglia. A fronte di questo approccio, anche in momenti di difficoltà l'impresa familiare inizia a fare scelte molto coraggiose, con il rischio di perdere tutto.

### **Immagine 1**

Il grafico mostra che le imprese familiari fissano un obiettivo di performance finanziaria con cui viene indicata la loro aspirazione (il punto A in figura) che non corrisponde necessariamente con il massimo

possibile. Se si supera questo livello di aspirazione allora le imprese familiari (quelle tratteggiate) operano con un livello di rischio più basso rispetto alle imprese non familiari, quindi, sono molto prudenti.

Quando, però, il livello di performance diminuisce rispetto all'obiettivo prefissato, allora l'impresa familiare ha un approccio estremamente più coraggioso di un'impresa non familiare poiché continuerà ad investire in un business che all'apparenza non risulta più profittevole.

Tutto questo dimostra come le imprese familiari non sono necessariamente massimizzatrici dei profitti ma sono estremamente legate alla continuità aziendale. Le famiglie ben funzionanti con relazioni stabili e interessi comuni godono di senso di continuità, poiché ad un livello di conflitto basso corrisponde un livello di soddisfazione alto. Tale senso di continuità è rappresentato dall'aspirazione a conservare l'azienda e la ricchezza familiare nel lungo periodo (successione intrafamiliare).

Spesso le famiglie proprietarie di un'azienda sono desiderose di mantenere la loro ricchezza e conservare l'azienda nelle mani della famiglia per generazioni. Quando la continuità aziendale viene messa in discussione, la famiglia è disposta a tutto anche a rivoluzionare il proprio modello di business, come si è visto durante la crisi causata dal covid-19, pur di mantenere fede al proprio obiettivo.

### **1.2.3- il concetto della S-Curve e cosa contrasta la crescita**

Le risorse e le competenze dei family business sono chiamate "familiness" e valgono a caratterizzare e differenziare le imprese familiari da quelle non familiari.

Talvolta tali caratteristiche possono fare da freno ad ogni tentativo di processo innovativo. Infatti, anche quando le imprese familiari dispongono di risorse e/o di spiccate capacità di management, specie per quanto attiene alle prime generazioni fortemente motivate al successo dell'impresa, può accadere che queste stesse capacità divengano fortemente limitanti. Questo perché, man mano che l'impresa cresce, l'imprenditore familiare perde la capacità di delegare e finisce con l'imporre dei vincoli che ostacolano la crescita della società. In ultima analisi potremmo dire che risorse quale l'imprenditorialità delle prime generazioni unitamente all'attaccamento sentimentale finiscono con l'aver un effetto frenante per l'evoluzione dell'impresa. Altro elemento vincolante è rappresentato dalla gestione delle risorse finanziarie dell'azienda. Vi è la predisposizione a vincolare il capitale della famiglia nella crescita dell'impresa, nonostante il frutto di questo investimento si vedrà dopo molti anni, si parla, così, di capitale paziente. La chiusura ad altre fonti di investimento, anche semplicemente al private equity, per evitare che subentrino

nell'azienda dei nuovi soci esterni alla famiglia potrebbe provocare un rallentamento significativo della crescita.

Inoltre, anche le risorse tipiche della famiglia come la cultura, l'immagine, la legacy e l'identificazione rappresentano vincoli per molti processi di innovazione, in quanto si fa fatica a discostarsi dalle visioni originarie per prevedere e pensare ad un percorso evolutivo innovativo.

Molto spesso nei FB ci si chiede se il cambiamento sia davvero necessario. Questa domanda ha una sua spontanea insorgenza soprattutto per le imprese familiari che hanno successo, perché esse sono molto legate alla loro formula imprenditoriale.

Dagli studi emerge che le imprese familiari hanno difficoltà nell'introdurre innovazioni davvero radicali come un'innovazione del business model, e non in quella innovazione in cui si mettono all'opera le poche risorse che si possiedono per creare e sistemare il prodotto o per migliorarlo al margine.

la letteratura ci dice che le imprese familiari innovano principalmente su tipologie di innovazioni incrementali, mentre fanno più fatica per quanto concerne le innovazioni radicali, la motivazione risiede nel concetto di S CURVE.

## **immagine 2**

Se lo applichiamo al caso delle imprese familiari immaginiamo di avere sull'asse delle x un input che può essere ad esempio il tempo dedicato ad un processo innovativo mentre sull'asse delle y vi è una variabile di output, ovvero la performance del nuovo prodotto introdotto dall'impresa. La fase iniziale è molto complessa in quanto la famiglia investe esclusivamente tutte le proprie risorse, fino a quando si giunge alla fase di riconoscimento dell'idea da parte del mercato.

Ancora una volta risulta quanto per le imprese sia difficile abbandonare la prospettiva originaria di business con l'introduzione di un'innovazione radicale. Che potrebbe mettere in pericolo tutte le risorse del sistema familiare.

## **Immagine 3**

A partire dall'inizio dell'investimento anche se questo poi darà i suoi frutti, arriverà un momento in cui la performance non potrà essere più aumentata significativamente. In questa fase nelle imprese familiari si fa più fatica rispetto a quelle non familiari nel riconoscere la "minaccia" del prodotto competitor innovativo che sta per essere sviluppato da qualcun altro. Diventa difficile capire che il modo di concepire quel business mette in una posizione di inferiorità prospettica evidente, proprio

perché si resta molto radicati ad un modo di fare che rispecchia l'idea del fondatore dell'impresa familiare.

Il grafico S-CURVE spiega come, solo quando si è esposti ad uno scenario di grande difficoltà nelle imprese familiari si è disposti ad avviare delle innovazioni radicali a differenza delle tipiche incrementali perché solo la prospettiva di perdere il controllo sull'impresa e di fallire dà la giusta motivazione ad avviare un processo innovativo davvero radicale.

#### **Immagine 4**

Osserviamo nelle diverse tipologie familiari che ad ogni generazione viene attribuito un ruolo legato allo sviluppo dell'impresa familiare.

- La prima generazione costruisce
- la seconda mantiene
- la terza distrugge

Così facendo si rischia il declino perché le seconde generazioni vedono ciò che è stato fatto dalle prime come qualcosa di intoccabile.

Si comprende così quanto sia fondamentale essere aperti alle prospettive esterne sul business soprattutto per le imprese familiari che hanno un modo diverso di interpretare le cose.

### 1.3 - “Family Driven Innovation”: innovazione guidata dalla famiglia

Il ricorso all’innovazione è un processo attraverso il quale un'azienda, prima prende la decisione di adottare un nuovo prodotto/servizio, processo o modello di business e poi inizia a usarlo ed integrarlo nei suoi processi e attività di business<sup>3</sup>. Ad oggi l’innovazione è riconosciuta come una risorsa chiave per il vantaggio competitivo delle imprese.

Gli studiosi di innovazione e di imprese familiari hanno dedicato particolare attenzione a comprendere se le imprese investano più o meno in innovazione e se siano più o meno innovative rispetto alle imprese non familiari.

Recentemente, la ricerca teorica ed empirica ha evidenziato l’esistenza di un paradosso dell’innovazione nelle imprese familiari, in base al quale tali imprese sono caratterizzate contemporaneamente da:

- Un minore interesse ad avviare progetti di innovazione a causa della loro avversione al rischio, della mancanza di competenze nella famiglia e della volontà di non condividere il controllo con manager che potrebbero, comunque ,avere tale abilità ma che non appartengono alla famiglia.
- Un’abilità superiore nel completare con successo progetti di innovazione, grazie alla loro maggiore discrezionalità ad agire derivante dal controllo personalizzato.

Le imprese familiari che trovano un modo per risolvere il paradosso dell’innovazione sono quelle che progettano e abbracciano strategie di innovazione allineate e coerenti con le loro caratteristiche idiosincratiche più salienti. Questo approccio all'innovazione - che si basa sull’allineamento tra le caratteristiche di una determinata impresa familiare e le componenti della sua strategia di innovazione prende il nome di: Family-Driven Innovation (FDI).

Le decisioni che devono essere prese per sviluppare una corretta strategia di innovazione rispondono a tre domande chiave:

1. Dove cercare le conoscenze e le risorse di cui abbiamo bisogno per innovare?
2. Come si vuole gestire il processo di innovazione?
3. Cosa si vuole innovare?

---

<sup>3</sup> T.H. Hannan e J.M. McDowell, "The Determinants of Technology Adoption: The Case of the Banking Firm", *The RAND Journal of Economics*, 15/3 (Autumn 1984): 328-335.

## **Il dove della strategia dell'innovazione**

Questa decisione si riferisce alle direzioni in cui un'azienda cerca le risorse e le conoscenze di cui ha bisogno per alimentare il suo processo di innovazione.

Una prima decisione strategica e critica riguarda la profondità della ricerca dell'azienda a partire dalla sua base di conoscenza esistente per trovare il giusto equilibrio tra l'esplorazione della novità e lo sfruttamento del suo bagaglio conoscitivo preesistente.

Una seconda decisione strategica coinvolge l'ampiezza della ricerca di un'azienda in più domini tecnologici. Si può giungere, così, ad un'innovazione radicale anche se si incorre in costi più alti rispetto alla ricerca estensiva all'interno di un insieme più ristretto di domini di conoscenza. Un'ulteriore decisione strategica riguarda la modalità in cui un'azienda usa elementi di conoscenza provenienti dal passato o da tecnologie appena create. La conoscenza del passato fondata sulla tradizione dell'azienda e/o su quella del territorio in cui opera, può essere una risorsa preziosa per il processo di innovazione perché il suo uso favorisce una maggiore affidabilità, un minor rischio di ritorzione e l'unicità dell'innovazione stessa. Tuttavia, l'eccessiva dipendenza dal passato crea rischi di dipendenza dal percorso, inflessibilità e conservatorismo. La conseguenza potrebbe anche essere una ridotta capacità dell'azienda di rispondere rapidamente alle mutevoli esigenze del mercato

## **Il come della strategia dell'innovazione**

Questa decisione riguarda l'approccio strategico a cui un'azienda ricorre per lo sviluppo e lo sfruttamento delle sue innovazioni.

L'aspetto più importante è il grado di apertura del processo di innovazione.

La ricerca sull'innovazione aperta suggerisce che questa è diventata una priorità strategica per le aziende che competono in settori ad alto ritmo e ad alta velocità per sfruttare i flussi di conoscenza e tecnologia, sia in entrata che in uscita, per aumentare i ricavi e ridurre i costi del loro processo di innovazione.

Usare l'innovazione aperta significa fare sistematicamente affidamento su fonti esterne di conoscenza e tecnologia per accelerare lo sviluppo interno. D'altra parte, l'innovazione aperta nella fase di sfruttamento significa cercare sistematicamente opportunità di vendere tecnologie proprietarie al di fuori del core business dell'azienda, attraverso approcci diversificati come accordi di out-licensing, joint venture o new venture spin-off.

## **Il “cosa” della strategia dell’innovazione**

Il cosa fa riferimento ai diversi tipi di innovazione a cui un’azienda può decidere di investire. Un’azienda può scegliere di concentrare i suoi sforzi e le sue risorse per innovare i suoi prodotti/servizi o per cambiare il suo modello di business. Spesso, le innovazioni del modello di business comportano cambiamenti e modifiche ai prodotti/servizi che un’azienda offre. Oggi c’è una crescente comprensione del fatto che l’innovazione del modello di business rappresenta una fonte molto potente di vantaggio competitivo, anche se richiede cambiamenti più profondi alle routine e ai modelli mentali stabiliti.

L’attuazione del modello del “Family Driven Innovation” e la risoluzione del paradosso dell’innovazione abilità contro volontà nelle imprese familiari sarà possibile solo quando le decisioni prese lungo le tre dimensioni di una strategia di innovazione sono allineate con le caratteristiche di una determinata impresa familiare.

## 1.4- Tradizione e innovazione

### 1.4.1 – Il concetto di tradizione

Le imprese avviano processi innovativi partendo dalle fonti interne che sono rispettivamente

- *Attività di ricerca e sviluppo*: attività innovativa formale caratterizzata da un budget
- *Base di conoscenze* che risiede nei diversi individui che costituiscono la singola organizzazione

L'innovazione consente di intercettare meglio gli andamenti di mercato. Il motivo per cui spesso sottolineiamo l'importanza dell'innovazione è legato al fatto che vi è il "recency bias" ovvero la tendenza ad attribuire alla conoscenza dell'impresa una considerazione non positiva perché nel tempo diventa fonte di inerzia e di obsolescenza. Pertanto, tendiamo a sottolineare come i processi innovativi siano guidati da una conoscenza più recente di frontiera che va sistematicamente aggiornata in modo da rispondere alle sempre alle esigenze variabili di mercato.

L'innovazione non è altro che un processo di ricombinazione. La maggior parte delle innovazioni, anche quelle più disruptive, vengono dall'insieme di conoscenze già in possesso delle aziende o da quelle provenienti dall'esterno. Il recency bias non ha, quindi, ragione di esistere perché spesso all'interno delle imprese si utilizzano le conoscenze che già si possiedono unendole ad attuali conoscenze tecnologiche per andare alla ricerca di nuove soluzioni

Le conoscenze passate devono essere valorizzate perché possiedono delle caratteristiche sulle quali l'azienda fa leva: Innanzitutto, la conoscenza passata si basa su meccanismi che comprendiamo in maniera profonda perché non ne conosciamo solo la teoria, ma anche la pratica per cui si genera una conoscenza a 360 gradi di un certo set di conoscenze. Il fatto stesso che conosciamo a fondo queste informazioni ci fa individuare molto più velocemente i possibili errori.

Inoltre, comprendere a fondo le conoscenze passate le rende non solo estremamente familiari, ma anche fortemente affidabili in quanto se ne conoscono i limiti. Questo fa sì che le aziende che hanno un bagaglio di conoscenze sicure sono in grado di sviluppare un positivo vantaggio competitivo.

I benefici della conoscenza passata dovrebbero spingere le imprese a guardare al passato, per essere più preparate per il futuro.

#### 1.4.2 – Innovare attraverso la tradizione

**Per tradizione si intende l'Insieme** di materiali, macchinari, conoscenze, simboli e valori radicati nel DNA, di risorse fisiche e culturali delle imprese. Pratiche e modi di fare tramandati da una generazione all'altra, che contribuiscono a plasmare l'identità di individui e organizzazioni. Pertanto, la tradizione può essere considerata unica e distintiva fonte di forte vantaggio competitivo.

#### **la tradizione può funzionare in più contesti**

- Consumer behavior: quando si sentono insoddisfatti del presente o spaventati dal futuro, i consumatori spesso si “abbandonano” alla nostalgia;

- Capacità di suscitare sentimenti forti e positivi, ed evocare ricordi ed esperienze, radicate in periodi percepiti come meno instabili e caotici (nostalgia boom);

-Contesti in cui i consumatori manifestano un bisogno

La tradizione è una risorsa idiosincratICA e, quindi rara e distintiva, che non può essere facilmente replicata da altri. Riduce il rischio di imitazione anche in assenza di asset complementari (capacità produttive avanzate, brand awareness, accesso ai canali distributivi). tuttavia, il coinvolgimento della famiglia ha un impatto negativo sul cambiamento perché si traduce in un numero inferiore di sforzi verso l'innovazione delle imprese familiari rispetto a quelle non familiari. I FB tendono ad essere più conservatori e meno propensi a finalizzare contratti ed accordi di collaborazione rispetto alle imprese non familiari.

L'importanza di fare leva sulla tradizione come fonte di innovazione è particolarmente sentita all'interno dei FB. Principi, valori e modi di fare sono tramandati per decenni, non solo ai membri della famiglia ma anche ai dipendenti.

La storia della famiglia pervade le pratiche di business e contribuisce a creare e rinforzare norme, identità e cultura organizzativa.

Sebbene le tradizioni rappresentino una convinzione fondamentale, l'innovazione è necessaria per ottenere e mantenere un vantaggio competitivo. Inoltre, la modernizzazione è un processo che avviene in un lungo periodo e durante il cambiamento intergenerazionale, allorché i figli diventano più abili nel business. In questo specifico contesto, la tradizione può essere interpretata come un “dono del padre”. Le imprese familiari sono un contesto particolarmente adatto per apprezzare come il passato possa essere sfruttato nell'innovazione.

Ci sono prove che le imprese familiari tendono ad investire di meno in R&D rispetto alle imprese non familiari e, inoltre, sono meno inclini a fare affidamento su risorse esterne. Tuttavia, anche con minori investimenti esse risultano avere maggiori brevetti e ricavi da nuovi prodotti, rispetto ai concorrenti. Questo accade perché le FB mirano a ridurre la variabilità delle vendite in caso di fluttuazioni della domanda ed aumentarla in caso di prestazioni inferiori alle aspettative.

Lo sviluppo di una cultura dell'innovazione rappresenta un passo cruciale per la costruzione di imprese familiari innovative nel percorso generazionale. Inoltre, è proprio la cultura del coinvolgimento del cliente, delle competenze, delle capacità di adattamento e del networking che rappresenta l'elemento che fa la differenza.

Tuttavia, se la conoscenza della tradizione rimane esclusivamente all'interno della famiglia, questa può rischiare di essere dissipata. Un passo fondamentale da intraprendere è la decodificazione della conoscenza. Molte imprese Familiari si sono dotate di un archivio o di un museo affinché non si perdesse la tradizione che la contraddistingue. È un modo per costruire una sorta di rappresentazione concreta della tradizione dalla quale si attinge per l'innovazione.

## **PMI E COVID-19: IL DIGITALE PER REAGIRE ALLA CRISI**

### **2.1 – La maturità digitale delle piccole e medie imprese italiane**

Per studiare quanto le piccole e medie imprese italiane siano avanzate sul piano digitale può essere utile un confronto con le imprese dello stesso tipo presenti negli stati membri dell'unione europea<sup>4</sup>. Considerando il numero di piccole e medie imprese dislocate sul territorio, l'Italia è in linea con Paesi come la Francia, la Spagna e la Svezia fatta eccezione per la Germania che riporta una percentuale maggiore di presenza.

Riguardo la produttività, negli ultimi anni le PMI italiane crescono più dei competitor europei. Infatti, generano un valore aggiunto di 56,5 mila euro per addetto, valore superiore ai 48 mila euro della media europea.

Per contro, risultano interessanti i dati registrati dal comparto delle micro e delle grandi imprese che rappresentano un'Italia lontana dai valori medi europei. Anche se le nostre microimprese occupano una quota più elevata di forza lavoro (45% contro il 30% della Francia, il 19% della Germania ed il 29,5% dell'Unione Europea), la loro produttività è considerevolmente inferiore in quanto generano in media un valore aggiunto di 30mila euro per addetto, contro i 46mila di Francia e Germania e i 35mila media EU.

Tra i Paesi europei più popolosi, solo la Spagna (25mila) e la Polonia (10mila) fanno peggio. Questo dimostra come le microimprese italiane siano in sofferenza per l'incapacità di sfruttare le innovazioni tecnologiche rivolte ad aumentare la produttività dei singoli addetti.

Tuttavia, le PMI hanno le carte in regola per dare uno slancio maggiore allo sviluppo economico (e territoriale) del nostro Paese, sia aumentando ulteriormente la produttività, sia crescendo dimensionalmente con la possibilità di ampliare il comparto grandi imprese, in Italia ancora troppo modesto.

Mentre le grandi aziende investono nella trasformazione digitale con sempre maggiore convinzione e consapevolezza dei suoi impatti, le aziende più piccole le "rincorrono" un po' a fatica.

Nel 2019, l'approccio delle PMI italiane alla digital transformation è stato analizzato secondo quattro direttrici complementari:

---

<sup>4</sup> i dati utilizzati in questo paragrafo derivano da Eurostat (2016).

1. **Interesse verso il digitale del vertice aziendale:** l'interesse attribuito dai vertici dell'azienda alle tecnologie digitali come mezzo strategico per ottenere un vantaggio competitivo
2. **Organizzazione, governance e cultura digitale:** riguarda tutte le scelte organizzative relative alla creazione, gestione e mantenimento di tecnologie o all'intraprendimento di un percorso di innovazione digitale, nonché lo sviluppo ed il potenziamento di competenze digitali tra gli addetti;
3. **I processi aziendali coinvolti:** l'attenzione è rivolta ai processi interni (produzione, sicurezza informatica ecc.) supportati dalle tecnologie.
4. **Le tecnologie nei processi di interfaccia/di supply chain:** si pone l'accento sugli strumenti digitali che supportano i rapporti lungo la supply chain con fornitori, partner e clienti

### **Interesse al digitale del vertice aziendale**

Nel 2019 è emerso come la maggior parte delle PMI in Italia abbia compreso il ruolo strategico che il digitale può giocare per il successo aziendale. L'88% delle imprese italiane considera, infatti, le innovazioni digitali come molto e/o abbastanza necessarie per lo sviluppo del business, con un livello di condivisione uniforme tra piccole e medie realtà. Sul piano pratico in molte organizzazioni manca, però, la reale volontà di innovare. Infatti le previsioni di investimento in digitale per il 2020 sono prevalentemente invariate o ridotte per la maggior parte delle PMI rispetto all'anno 2019, confermando una vision strategica digitale ancora troppo timida. I principali ostacoli per l'innovazione lamentati da tre imprese su cinque sono rappresentati dai costi di acquisto, percepiti come troppo elevati, dalla mancanza di competenze e di cultura digitale nell'organizzazione e da uno scarso supporto da parte delle istituzioni.

### **Organizzazione, governance e cultura digitale: una questione di competenze**

Guardando alle figure aziendali preposte alle tematiche digitali, emerge che, nella maggior parte delle PMI, il presidio è in capo al Responsabile IT, anche se in molti casi si tratta di attività non innovative e di manutenzione ordinaria dei sistemi legacy. Nel 20% dei casi è presente anche la figura dell'Innovation Manager, che porta avanti le attività legate a percorsi di innovazione, di prodotto e/o di interi processi aziendali. Nelle realtà di questo tipo la gestione dei processi digitalizzati è inappropriata e discontinua poiché il vertice aziendale risulta incapace. Inoltre, colui che ne è incaricato in azienda è molto spesso una figura con competenze generiche e mai sufficienti. La maggior parte delle PMI esternalizza a provider indipendenti le attività relative al digitale, come

ad esempio, lo sviluppo del sito web aziendale, la gestione dei canali online, l'implementazione di piattaforme software utilizzate nei processi aziendali, le campagne pubblicitarie sui diversi media. La scelta dell'outsourcing è necessaria in quanto risulta molto difficile formare o reperire del personale con competenze ad hoc; inoltre, tali processi richiedono un continuo aggiornamento delle competenze che non sempre è possibile (soprattutto in caso di sviluppo di una nuova piattaforma).

### **I processi aziendali coinvolti: La digitalizzazione dei processi interni**

Durante la pandemia il digitale ha avuto un ruolo importante nell'affermare i nuovi stili manageriali e di leadership legati alle logiche di Smart Working. Mentre le grandi imprese hanno affrontato il tema e sviluppato iniziative strutturate, le piccole-medie imprese mostrano un minor interesse, seppur in crescita di anno in anno con il 12% di PMI che hanno sviluppato iniziative formali e strutturate. I motivi che spingono le imprese ad adottare il modello dello Smart Working, come indicato dalla maggior parte delle PMI, sono legati al miglioramento del benessere organizzativo attraverso nuovi processi aziendali. Le imprese che svolgono iniziative, più o meno strutturate, di Smart Working danno importanza alla flessibilità di luogo: i device per il lavoro in mobilità, quali pc portatili, tablet e smartphone vengono messi a disposizione nel 65% delle PMI.

### **Il digitale nei rapporti con fornitori e clienti: i processi esterni I rapporti nella Supply Chain:**

In crescita, ma non ancora pervasiva, la presenza online, con l'80% delle PMI che afferma di avere un proprio sito web. Il comparto di imprese che mostra una presenza maggiore online è quello delle business to consumer (B2c) che, cioè, si rivolgono a consumatori finali. Rimane, invece ancora spiccato il divario con le grandi imprese in termini di attenzione alla User Experience offerta all'utente e di ottimizzazione dei siti alla visualizzazione da smartphone. I dati mostrano una penetrazione ancora modesta dell'eCommerce: solo il 10% delle imprese dai 10 ai 249 addetti vende i propri prodotti online tramite piattaforme proprietarie, il restante 90% preferisce affidarsi ai grandi marketplace come Amazon che permettono una maggiore flessibilità e minori costi di gestione.

Tale valore, dimostra ancora una volta quanto le imprese italiane siano incapaci di sfruttare il digitale per migliorare i processi non solo di produzione, ma anche di vendita. L'Italia, da questo punto di vista è tra gli ultimi Paesi europei, con cifre più vicine a quelle della Bulgaria che a quelle di Francia, Germania e Spagna. Si evidenzia, inoltre, che le aziende maggiormente presenti online con un'iniziativa di eCommerce appartengono al settore dei servizi (quali assicurazioni, commercio, hospitality e professionisti) e al comparto del B2c.

Secondo le direttrici analizzate solo una PMI su quattro è definibile matura digitalmente, ossia mostra di avere tecnologie e competenze adeguate a sviluppare il proprio business alla luce della trasformazione digitale.

Questo avviene perché, nonostante gran parte degli imprenditori delle PMI consideri il digitale strategico per lo sviluppo del proprio business, sul piano pratico la volontà di innovare è contenuta. Le previsioni di investimenti in digitale per il 2020 sono rimaste stabili o in diminuzione in più della metà delle realtà rispetto al 2019. E questo dopo un triennio in cui il peso delle PMI non accenna ad aumentare sul totale mercato.

Diverse sono le barriere che intralciano l'innovazione a cominciare dai costi della digitalizzazione percepiti come troppo elevati, fino a pervenire alla carenza quasi cronica di competenze e di cultura digitale necessarie per gestire e implementare le trasformazioni tecnologiche. A tutto questo si aggiunge che il supporto da parte delle istituzioni è quasi del tutto ininfluenza. La complessità burocratica e l'incertezza sulla continuità nel tempo delle misure restrittive per il covid hanno avuto come conseguenza la rinuncia di richiedere le agevolazioni previste. Inoltre, molte PMI non sono a conoscenza degli incentivi.

Questi anni critici, tuttavia, ci hanno mostrato come le PMI stiano iniziando il loro cammino verso la digitalizzazione, seppure molto lentamente, e che la consapevolezza della centralità del digitale è in costante aumento. Non fermarsi, però, non è abbastanza: è necessario accelerare e recuperare il ritardo accumulato

## 2.2 - le difficoltà della digitalizzazione delle PMI italiane

Dall'analisi sin qui effettuata si evince quanto, per le PMI il processo di digitalizzazione, pur se tortuoso, sia nel contempo ricco di opportunità. Infatti, ad oggi la maggior parte delle PMI è consapevole del ruolo strategico del digitale ai fini del successo aziendale. Tuttavia, nel condurre il nostro esame abbiamo potuto constatare che manca una reale volontà di innovare come si deduce dagli elementi che abbiamo analizzato sinora e che vengono esplicitati di seguito in modo più sintetico.

- previsioni di investimento in digitale invariate o ridotte rispetto all'anno precedente;
- costi di acquisto percepiti come troppo elevati;
- mancanza di competenza, cultura digitale e supporto da parte delle istituzioni;
- scarsa conoscenza degli incentivi per le PMI.

Affinché la digitalizzazione diventi un pilastro strategico delle PMI sono necessari due aspetti:

1. vi deve essere una trasformazione culturale rivolta ad un processo di promozione e sviluppo ad ampio spettro delle competenze digitali.
2. La digitalizzazione deve coinvolgere tutti gli attori del mercato, dalle pubbliche amministrazioni alle grandi imprese

Non sempre risulta semplice per le imprese dotarsi di “**specialisti del digitale**”: Innovation manager per le attività legate ai percorsi di innovazione, eCommerce Manager, data scientist specialisti di informatica. Le PMI preferiscono affidarsi a fornitori esterni, per lo sviluppo del sito web aziendale, la gestione dei canali online e la gestione di campagne di web advertising. Anche se è difficile reperire sul mercato competenze ad hoc, tuttavia va sottolineato che manca anche la volontà e la possibilità di formare e aggiornare le risorse interne poiché, in questo ambito, le iniziative sono poche e per lo più informali e basiche.

Sono lontani dal mondo delle PMI anche i nuovi **modelli manageriali**, sinonimo di produttività e flessibilità. Prima dell'emergenza, metà delle piccole e medie imprese, ad esempio, non adottava lo Smart Working e non ne era interessato, per motivi principalmente culturali. Durante l'emergenza il 58% delle PMI ha previsto per i propri dipendenti il lavoro a distanza e si è registrata una crescita anche in termini di dotazione digitale per il lavoro e la collaborazione da remoto.

L'uso degli strumenti di web conference e chat ha fatto registrare un aumento considerevole e anche per quanto attiene la collaborazione da remoto il numero percentuale delle PMI che utilizzano sistemi per lo scambio di file digitali è aumentata in maniera scalare.

**La conoscenza e l'adozione delle tecnologie digitali** è un altro elemento fondamentale per l'innovazione di una PMI. Soprattutto nei processi interni, come gestione dei dati e delle informazioni aziendali (storage, analisi e protezione) o processi di produzione. Di seguito sono riportate le principali tecnologie che ogni impresa dovrebbe possedere: La tecnologia abilitante per la trasformazione digitale in azienda è il Cloud Computing, ma sono ancora poche le PMI (circa un terzo del totale) che utilizzano questa tecnologia per lo storage delle informazioni aziendali.

**La gestione e l'analisi dei dati** anche se destano molto interesse, trovano poco riscontro nell'azione. È forte la consapevolezza del vantaggio competitivo che può venire dalla centralità dei dati, nonché dalle piattaforme che valgono a conservare gli stessi fino agli strumenti utili per la loro analisi e il ricavo di informazioni strategiche. Inoltre, è forte la discrepanza tra teoria e pratica in quanto non si riscontra solo mancanza di competenze e, soprattutto, di volontà nell'investire in progettualità avanzate. Così, infatti, viene meno la giusta integrazione di dati da quelli relativi a più processi (quali ad esempio la riconciliazione di ordini e acquisti verso i fornitori) fino all'implementazione di piattaforme evolute (come un data warehouse).

**La sicurezza informatica** (Cybersecurity), relativamente ai dati e alla loro protezione aumenta sempre più di rilievo. Infatti, c'è un rischio crescente di furti o di perdite di dati aziendali come si evince dal fatto che un'impresa su quattro ha affermato di essere stata vittima almeno di un attacco informatico. Nonostante questo, la sensibilità al tema risulta essere ancora piuttosto scarsa.

Le tecnologie relative all'Industrial Internet of Things risultano essere di sicuro interesse per le PMI manifatturiere. Tuttavia, ancora oggi sono poche le PMI che puntano su progetti e applicazioni IoT complice anche un iter burocratico piuttosto complesso per ottenere gli incentivi per l'industria 4.0

In ultima analisi possiamo affermare con sicurezza che il livello di digitalizzazione delle PMI italiane è al di sotto della media europea. In termini di vendite online, tanto per fare un esempio, le nostre PMI occupano la posizione 26 su 28, ben lontana dalle controparti di Paesi come Irlanda, Francia e Germania.

Anche per quel che concerne l'integrazione delle tecnologie digitali e i percorsi di digitalizzazione, le piccole e medie imprese sembrano ferme al palo. Sono notevoli i ritardi, specie in materia di presenza sul web, analisi di Big Data e infrastrutture tecnologiche avanzate.

### 2.3 - Il covid connectivity boost

All'inizio del 2020 in un'economia mondiale stabile la maggior parte delle PMI era orientata soprattutto all'acquisizione di nuovi clienti e all'attestarsi in modo efficace, nel proprio mercato di riferimento. Ma, improvvisamente, la pandemia covid- 19 ha posto tutti noi di fronte a nuove sfide complesse che hanno visto le diverse aziende subire forze di impatto per le quali hanno dovuto imparare a adattarsi velocemente al cambiamento. È stato necessario valutare con attenzione dove destinare le poche risorse a disposizione in modo da realizzare interventi volti a mantenere la stabilità ad assicurare la crescita.

Dall'indagine condotta da ey survey<sup>5</sup> basata sul numero delle piccole e medie imprese e quello dei lavoratori dipendenti si evince quanto segue:

1. complessivamente nelle piccole medie imprese e microimprese sono impiegati l'80% di lavoratori dipendenti italiani
2. a livello europeo il 74% delle piccole e medie imprese ha subito un impatto negativo dal covid: lo stesso dato riferito all'Italia è molto più negativo in quanto si attesta su 90%. Inoltre le voci di bilancio delle piccole e medie imprese più colpite sono state:
  - diminuzione delle entrate del 66% (media europea 55%)
  - margine di profitto -64% (livello europeo -52%)
  - volume vendite -60% (-51% media europea)
  - molte aziende hanno dichiarato di avere problemi di ricezione e spedizione di beni e servizi.

L'analisi evidenzia i fattori a causa dei quali l'Italia è stata colpita più degli altri Paesi dalla crisi economica che nella fattispecie sono:

- siamo stati i primi ad imporre importanti misure restrittive
- le piccole e medie imprese italiane hanno una cronica mancanza di solidità economica
- gap rilevante delle piccole e medie imprese italiane rispetto al livello di digitalizzazione tanto da non poter ricorrere come le loro correnti straniere all'eCommerce in breve tempo.

Dopo quasi 100 anni dalla grande depressione del '29, L'emergenza covid-19 ha causato la più grande crisi economica che il mondo abbia dovuto sinora affrontare. Queste situazioni ha colpito duramente il nostro Paese incidendo pesantemente sulle PMI che sono segmento industriale prevalente nel nostro tessuto economico-imprenditoriale.

---

<sup>5</sup> Dati utilizzati in questo paragrafo derivanti dalla ricerca di ey survey del 15 novembre 2021

Le PMI, infatti, si sono trovate a fronteggiare le ricadute economiche e strutturali della pandemia partendo da situazioni di liquidità e patrimonializzazione, rilevanti per la valutazione del merito creditizio e relativa sostenibilità, non adeguate. Infatti, al termine della Fase 1 (Maggio '20), la maggior parte delle PMI si è trovata in condizioni di estreme necessità finanziarie<sup>6</sup> (~60% ha subito un rallentamento e ~30% la sospensione totale delle attività durante il periodo di lock-down con un peggioramento della gestione del capitale circolante a discapito della posizione finanziaria netta). solo una parte residuale (~25%) è riuscita a cogliere nuove opportunità riconvertendo i propri impianti e rivolgendosi alle produzioni di prodotti essenziali quali dispositivi di protezione individuale o adottando nuove iniziative oppure operando in settori in cui il covid ha prodotto impatti poco significativi

L'Italia è tra i paesi maggiormente colpiti dalla pandemia, le stime di Banca d'Italia prevedevano una riduzione del pil nazionale pari a -9,5% per il 2020<sup>7</sup>

A rendere il contesto ancora più complesso, vi è poi l'incertezza sulle tempistiche di ripresa del nostro Paese per ritornare ai livelli di PIL precrisi. Se infatti l'Italia ha impiegato 6 anni a uscire dalla crisi del '29, dalla crisi del 2009 il nostro Paese non si era ancora totalmente ripreso (dopo 12 anni) quando è scoppiata l'emergenza Covid-19. il nostro paese non ha dovuto solo affrontare un'emergenza sanitaria ed economica ma anche una crisi di forte impatto sul sociale e sui livelli di occupazione dei nostri collaboratori. Si capisce quindi come le note di Banca d'Italia riguardo il PIL del paese e l'aumento del tasso di disoccupazione nazionale, abbiano previsto un incremento della disoccupazione di ~1 p.p. tra il 2019 e 2020 (da 9,9% al 2019 a 10,9% al 2020), e di ulteriori 1,3 p.p. tra il 2020 e il 2021 (tasso di disoccupazione previsto al 12,2%<sup>7</sup>). In aggiunta, la grave recessione economico sociale ha avuto impatti considerevoli anche sul sentiment dei consumatori stessi e sulle loro aspettative per il futuro.

---

<sup>6</sup> Dati provenienti dall'indagine svolta da Deloitte con intesa san paolo

<sup>7</sup> Banca d'Italia (2020), Proiezioni macroeconomiche per l'economia italiana, <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/proiezioni-macroeconomiche/2020/estratto-boleco-3-2020.pdf>

### 2.3.1 - Come è stata affrontata la contrazione della domanda causata dal lockdown

Le aziende di piccole e medie dimensioni, ossatura del nostro sistema economico per numerosità e livelli di occupazione, sono stati il segmento più colpito dalla pandemia sia per quel che concerne la domanda che per quanto afferisce all'offerta<sup>8</sup>. Per contro proprio in queste aziende si è registrato una grande crescita dei processi di digitalizzazione, risultati determinanti nel contenere gli impatti potenzialmente devastanti del lockdown.

Alla base della riduzione di fatturato risiedono alcune motivazioni principali.:

- **contrazione della domanda:** l'emergenza ha fatto diminuire i consumi di mercato e le imprese hanno trovato maggiori difficoltà nel raggiungere la domanda anche per le limitazioni legate ai canali fisici tradizionalmente utilizzati. Infatti, il lockdown consentiva di uscire di casa solo per comprare beni essenziali per cui le imprese che non vendevano tali beni dovevano cercare modi e diversificati per soddisfare la domanda.
- **rallentamento dell'operatività aziendale,** a causa sia delle limitazioni governative e delle restrizioni di spostamento per i lavoratori, che per le difficoltà di approvvigionamento derivanti dalla crisi di molti fornitori.
- **mancanza di capitale umano** impossibilitato al lavoro a causa del covid.

Mentre il crollo dei consumi rappresenta un fenomeno macroeconomico non controllabile dalle imprese, la dimensione su cui l'impresa può intervenire è la porzione di domanda esistente.

In questa situazione critica si è compreso bene quanto il digitale possa intervenire su tutto il processo di vendita in quanto supporta l'acquisizione di nuovi clienti, riesce a segmentare la clientela e acconsentire di essere più efficaci nella vendita e nell'offerta di servizi aggiuntivi.

Gli strumenti digitali consentono all'impresa di intercettare i consumatori e comunicando sui canali online, può aumentare i ricavi lavorando su nuovi strumenti di vendita ed incentivare nuove opportunità di business, sviluppando ad esempio nuovi servizi basati sul digitale.

durante il 2020, 7 PMI su 10 hanno puntato sui canali di marketing gratuiti, soprattutto pagine sui social network o comunicazioni via mail al proprio customer base, per inviare contenuti di valore ed attirare pubblico verso il proprio business. **Immagine 5**

L'eCommerce ha registrato un aumento, con il 34% delle PMI che è diventato attivo sul canale. In questo contesto, è importante rilevare le significative differenze di approccio al digitale più

---

<sup>8</sup> ISTAT (2020), Rapporto annuale 2020

significative da parte delle imprese che si rivolgono a consumatori finali e di quelle che vendono ad altre imprese.

Nell'arco dei primi tre trimestri del 2020, durante i quali il settore del commercio ha registrato nel complesso una flessione rispetto al 2019, **l'e-commerce ha invece registrato una crescita senza precedenti. A causa della crisi sanitaria le aziende italiane hanno registrato nella prima fase una contrazione delle vendite al dettaglio pari al 12,6% a seguito di un riassetto della rete commerciale, però, le aziende italiane hanno recuperato il 12,6% e hanno aumentato gli acquisti su e-commerce del 31%.**

In Italia sono 29 milioni i consumatori online: rispetto al 2019 vi sono **2 milioni di consumatori online in più**, di cui oltre 1,3 milioni si sono trasformati in consumatori digitali in conseguenza dell'emergenza sanitaria e delle relative restrizioni. **Non è aumentato solo il numero di e-Shopper, ma anche l'intensità degli acquisti:** eBay.it ha visto nel pieno dell'emergenza pandemica un aumento del 56% degli accessi tramite app e smartphone, mentre Amazon ha osservato un aumento del 33% di prodotti acquistati.

Le piccole e medie imprese hanno cavalcato questo fenomeno, con l'obiettivo principale di sostenere le vendite ed i ricavi affiancando al canale tradizionale quello online.

### **2.3.2 - Il digitale per le PMI B2c e B2b**

Negli ultimi tempi le PMI rivolgendosi direttamente ai consumatori finali B2C hanno fatto sempre più ricorso ai social per rendere castamente il dialogo con i clienti e per acquisirne di nuovi anche grazie a battage pubblicitari. L'eCommerce, soprattutto per alcuni comprati quali, ad esempio, quello dell'abbigliamento è divenuto motore importante per generare consumi

Sono stati soprattutto i grandi marketplace che hanno consentito di raggiungere nuovi clienti avvalendosi degli strumenti messi a disposizione da un attore specializzato senza dover ricorrere ad investimenti tecnologici. Infine, in alcune realtà, il digitale ha consentito di sviluppare nuovi prodotti/servizi, come voucher spendibili alla riapertura delle attività o servizi aggiuntivi assieme al prodotto core.

Per le PMI che vendono ad altre imprese (b2b), pero, l'utilizzo del digitale per marketing e vendite non ha fatto registrare un aumento sensibile come quello del mondo b2c. Questo perché il processo di vendita verso altre imprese si caratterizza per tempistiche più lunghe rispetto al mercato consumer e coinvolge più figure aziendali lato cliente (ad esempio acquisti, ufficio tecnico, direzione). A questo

si aggiunge il fatto che l'elevato importo medio di un ordine b2b e la complessità del prodotto possono rendere l'eCommerce un canale poco adatto relativamente alle caratteristiche peculiari di tale processo di vendita.

### **2.3.3 Il digitale per portare avanti l'operatività aziendale durante e dopo l'emergenza**

Durante il primo lockdown la maggior parte delle PMI ha dichiarato di aver subito un rallentamento della propria operatività aziendale perché se le aziende più grandi alla vigilia della pandemia avevano a disposizione strumenti per adattare in tempi brevi la propria operatività al nuovo contesto, le PMI sono state costrette a calare i propri processi in un contesto cui erano poco preparate.

Nel corso del 2020, le PMI italiane hanno aumentato sensibilmente il ricorso al remote working e l'adozione di servizi in cloud. A ciò si è affiancata la presa di coscienza dell'importanza di revisionare i processi aziendali come si può dedurre da qualche numero esemplificativo: il 58% delle PMI ha previsto per i propri dipendenti il lavoro da remoto nel periodo più forte d'emergenza e durante il 2020 sono cresciute di 12 punti percentuali rispetto al 2019 le PMI che utilizzano servizi in Cloud . Inoltre, il 60% delle PMI riconosce di avere l'esigenza di revisionare i processi aziendali, soprattutto lungo la supply chain.

Le imprese che alla vigilia della pandemia avevano già digitalizzato alcuni processi a fronte dell'emergenza hanno avuto relativamente meno problemi e difficoltà operative per portare avanti la propria attività. L'impatto sull'operatività aziendale è stato maggiormente negativo per le PMI che non avevano una base tecnologica digitale (22%) rispetto alle imprese che, al contrario, ne erano dotate (8%). La dotazione tecnologica delle PMI include ERP, software di supply chain management, software per la produttività personale, device per il lavoro in mobilità, strumenti di data visualization.

Anche se il digitale non ha rappresentato un rimedio immediato alla crisi, senza di esso la gestione della crisi sarebbe stata più difficile. Infatti, chi era più digitalizzato non solo è riuscito a far fronte in maniera più efficiente e rapida ai problemi operativi, ma è riuscito anche a sfruttare il vantaggio competitivo dei canali online. Con la pandemia, dunque, sono risultati ancora più evidenti gap e opportunità relative al digitale già evidenziati prima dell'avvento del COVID-19.

Inoltre, durante l'emergenza, il digitale è stato una condizione imprescindibile sia per rimanere competitivi sia per sopravvivere alla crisi. Così le PMI hanno accelerato alcuni aspetti della trasformazione digitale, volti in particolare a rendere più efficienti le risorse, ridurre i costi e a garantire la flessibilità nel lavoro.

La sfida per il futuro, però, sarà passare da un approccio di reazione all'emergenza ad uno strategico e di lungo periodo, anche perché la digitalizzazione va estesa a processi diversi e necessita di una revisione dei modelli di business che vanno misurati e calibrati in relazione agli attuali cambiamenti di orizzonte .

#### **2.4 - Le direttrici di ripresa per le PMI italiane nel post-Covid**

LA CRISI DEL COVID COME OPPORTUNITA: tale affermazione per alcuni versi sembra un po' un paradosso.

Questa crisi causata dalla pandemia a differenza delle precedenti ha colpito tutto il mondo in maniera tale da farci rendere conto che il fenomeno della globalizzazione non è per forza una virtù. Paradossalmente chi oggi riesce a produrre dei ricavi "LOCAL" come si usa dire, (non in territorio estero) rappresenta quella percentuale di aziende che continuano a fatturare e ad avere un regime economico corretto. SIAMO ad un Paradosso perché tutti quelli che avevano investito all'estero e quindi avevano delocalizzato sia produzione che vendite, sia come input che, come output, oggi hanno avuto dei problemi.

Lavorare in un contesto domestico può essere una fortuna. L'Italia è uno dei paesi più colpiti dalla pandemia dal punto di vista economico perché le stime di banca d'Italia parlano di un meno nove e mezzo di PIL. Siamo i più colpiti perché

- Nel nostro paese ci sono state restrizioni più rigide messe in atto più in anticipo rispetto al resto del mondo.
- Per i livelli di tecnologia e di azienda completamente diversi da alcuni contesti europei a partire dalla nostra forza della PMI. In contesti industriali diversi dal nostro come quello inglese dove abbiamo delle large company dove già si faceva lo smart working e dove le infrastrutture tecnologiche erano migliori, si ricorreva a dei software che nella PMI non si usavano.
- Livelli di infrastruttura tecnologica sicuramente inferiori rispetto ad altri contesti questo perché le PMI italiane sanno fare meglio altre cose piuttosto che utilizzare tecnologie o dei modelli di lavoro estremamente votati al discorso tecnologico
- L'incertezza ha portato i suoi svantaggi nella crisi legata al covid ,crisi che ha generato la mancanza dei fondamentali economici quali lo scambio economico.

la più colpita di tutte da questa pandemia è sicuramente la PMI perché non aveva capacità economico finanziarie o di management così avanzate. Oggi tutti noi viviamo un sentiment negativo e, perché siamo stati colpiti dal covid, non siamo più orientati al consumo, rimandiamo le spese e abbiamo paura di fare un investimento. Al contrario della large company dove il lavoro del dipendente è disciplinato da un orario ed è difficile portare a casa le decisioni finanziarie dell'azienda, nella PMI non è così, tante volte le esigenze economiche dell'imprenditore coincidono con le esigenze economiche dell'azienda.

Da un lato la pandemia ha portato sicuramente delle accezioni negative, ha cambiato le nostre abitudini, ma, soprattutto in azienda, ha avuto anche delle conseguenze positive alle quali ci siamo abituati in pochissimo tempo.

Oggi possiamo parlare di "Covid connectivity boost" perché la pandemia ha svincolato alcuni processi che da tempo erano accantonati dalle PMI. Si sono così affermate le direttrici di sviluppo per le PMI italiane nel post-Covid che sono rispettivamente:

- La sostenibilità: è presente in oltre il 70% del conversato e significa attenzione all'impatto ambientale e al risparmio energetico.
- Il digitale: permette di superare le barriere fisiche, offrire un'esperienza evoluta e agevolare la personalizzazione di prodotto.
- Le filiere di fornitura: reshoring e diversificazione geografica dei fornitori rappresenteranno **un'opportunità per le PMI italiane**

## **SOSTENIBILITÀ**

un'azienda su tre ritiene che integrare la sostenibilità tra i criteri che guidano le scelte strategiche post covid contribuirà ad uscire più rapidamente dalla crisi attuale. Tra le aziende che già prima della diffusione del COVID-19 avevano introdotto iniziative e comportamenti sostenibili, l'emergenza sanitaria sembra aver avuto un effetto ambivalente. Ad esempio, ha costretto le aziende a sospendere alcuni progetti, quali le iniziative di sensibilizzazione del territorio nell'ambito di fiere o festival. Le motivazioni risiedono nelle limitazioni imposte dalle misure di contenimento e nella necessità di concentrarsi sulla contingenza e di tutelare i lavoratori. L'orientamento prevalente è quello di riattivare i progetti al termine della pandemia. Inoltre, la crisi COVID-19 ha contribuito ad aumentare l'attenzione delle aziende sulla sostenibilità sociale nei confronti dei lavoratori, in termini sia di sostegno finanziario, sia di ricorso al lavoro agile (Smart working), che diverse aziende hanno introdotto stabilmente proprio durante il lockdown

oltre il 50% delle PMI italiane dichiara di voler estendere le considerazioni riguardanti la sostenibilità a tutta l'attività aziendale per integrarle nella strategia complessiva dell'impresa. I principali ostacoli e le sfide che le PMI ritengono di dover affrontare per lavorare in chiave sostenibile sono soprattutto di natura esogena, con riferimento ai costi più elevati (52% del campione) o alla burocrazia, per esempio per ottenere e mantenere le certificazioni (50%). Quest'ultima problematica è particolarmente sentita dalle microaziende e dalle imprese dei settori agricolo ed edile<sup>3</sup>. Inoltre, il 38% delle aziende intervistate lamenta un mercato non ancora maturo per affrontare adeguatamente i temi della sostenibilità. Di minor impatto i fattori interni e organizzativi, tra i quali la difficoltà di cambiare i sistemi valoriali (26%) e la vision dei vertici aziendali (17%), ancora poco inclini a operare in chiave sostenibile. A fronte di queste problematiche, le aziende identificano per lo più opportunità nel medio e lungo periodo

## **FILIERE DI FORNITURA**

Il COVID-19 ha messo a nudo le debolezze dei player globali. L'acquisto di componenti chiave e materie prime da Paesi a basso costo come la Cina (una tendenza in costante ascesa negli ultimi vent'anni) ha generato risparmi per il settore degli approvvigionamenti. Tuttavia, ora emerge un'eccessiva dipendenza dai fornitori di queste aree geografiche. Proprio per questo le aziende devono analizzare l'impronta globale della propria filiera per non incorrere nei rischi legati alla fornitura da un'unica area geografica. La crisi come del resto la guerra in ucraina ha dimostrato che le aziende che avevano sviluppato e attuato la gestione dei rischi legati alla supply chain nell'ambito del proprio quadro per la gestione dei rapporti coi fornitori, sono in grado di mitigare in modo più efficace l'impatto sulle attività.

Le aziende devono poter acquistare beni strategici o componenti chiave da fonti differenziate per ridurre la propria dipendenza da un singolo fornitore. Questa raccomandazione, valida già prima della pandemia, è più che mai fondamentale. Molte organizzazioni hanno esternalizzato parte delle proprie attività produttive negli ultimi anni: Tali decisioni sono state prese per "concentrarsi sulle attività fondamentali" e generare cassa, a causa della pressione del mercato (fornitori più competitivi).

## CAP 3

### 3.1 l'impatto del covid sul settore enogastronomico e turistico italiano

Tutta la filiera HORECA a causa della pandemia covid 19 ha risentito fortemente delle proroghe continue del lockdown, e delle chiusure prolungate e totali a cui vanno aggiunte quelle restrittive dei mesi successivi. Anche l'adozione di numerose misure igienico sanitarie ha inciso profondamente su questo settore che è costituito non solo da bar e ristoranti... ma anche da produttori di tecnologie alimentari, attrezzature professionali, posaterie e trattamento delle acque primarie.

La situazione si è aggravata ulteriormente quando è entrato in vigore il DPCM 240 (ottobre 2020) che imponeva a bar alberghi e ristoranti la chiusura alle ore 18. Tale provvedimento colpiva non solo gli esercizi che ricevono gli utenti, ma anche la complessa rete di produttori di tecnologie ed attrezzature, elementi che, nel loro insieme, fanno dell'Italia un'eccellenza mondiale nell'ambito dell'accoglienza.

Infine di tutto questo ha risentito fortemente anche il mercato del lavoro con oltre 300.000 imprese (di quasi 1,5 mln di lavoratori). Alcune di esse sono state costrette a chiudere le proprie attività quando non sono state in grado di reagire con strategie nuove che, in alcuni casi, erano già presenti ma ben poco rodute.

Durante il primo lockdown l'UE ha stimato il calo di produzione intorno al 79,3%, quello delle vendite di circa il 40% e si è prefigurato che circa il 30% dei ristoranti non avrebbe riaperto.

Gli impatti della pandemia non si sono limitati alla sfera economica, ma hanno avuto effetti considerevoli anche in ambito sociale, determinando un deciso cambiamento delle abitudini dei consumatori.

Le aziende operanti nel settore del Food e Beverage, considerata la grave condizione di instabilità economica che colpiva le aziende e i lavoratori dell'intera filiera, hanno dovuto seguire delle linee guida per evitare un'eccessiva contrazione del fatturato e perseguire, così, il rilancio dell'economia con trasformazioni che le rendessero più resilienti. Inoltre, per rispondere in maniera efficace alla crisi e per adattare la propria strategia digitale al particolare momento vissuto si è pensato di seguire le best practice consigliate per il reparto HORECA:

- **Ottimizzare e promuovere i servizi di asporto**
- **Creare esperienze e contenuti virtuali**
- **Incentivare le conversioni tramite sconti e promozioni**
- **Lavorare sulla brand awareness per ricordare ai clienti che ci sei**

- **Focalizzare le comunicazioni sui temi di igiene e sicurezza**

### **Ottimizzare e promuovere i servizi di asporto**

Il covid ha fatto da catalizzatore della digitalizzazione dando vita a nuovi modelli di business. Persone che prima non avevano mai provato la spesa online e che non erano abituate a ordinare cibo da asporto, si sono ritrovate a visitare siti web di supermercati e a scaricare applicazioni di food delivery, scoprendo la **comodità** e **l'immediatezza dell'esperienza online**. Da parte delle aziende del settore è stato fondamentale comprendere i nuovi comportamenti di acquisto e orientare le proprie strategie verso un solo obiettivo: **fornire una customer experience sempre più digitale**.

Già dai primi mesi di lockdown si sono moltiplicati i servizi di consegna a domicilio come quelli dei bar che hanno portato nelle case dei clienti kit per assemblare i cocktail o di quelli che hanno reso possibile consumare un aperitivo comodamente a casa servendo a domicilio tutto il necessario. I locali che già offrivano l'asporto hanno reagito rendendo il servizio più veloce e sicuro con consegne alla porta e pagamenti contactless, mentre quelli che non avevano mai effettuato spedizioni a domicilio si sono trovati a implementare il servizio e ad approdare per la prima volta sul digitale.

A cambiare sono state anche le abitudini dei consumatori nel fare la spesa: sempre più persone hanno cominciato ad apprezzare i vantaggi dei servizi di consegna a domicilio o di ritiro in negozio e della spesa online. Per far fronte al conseguente aumento di richieste, molte aziende hanno potenziato l'efficacia dei loro siti e-commerce, dei loro magazzini e dei sistemi di gestione degli ordini e delle spedizioni, cercando di ottimizzare il più possibile l'esperienza di acquisto online. Solo nel 2020 l'incremento medio dei consumatori europei per gli acquisti online di generi alimentari con consegna a domicilio è stato del 14%. Se i numeri di chi fa la spesa online continueranno a crescere probabilmente diminuiranno i consumatori che si recano al supermercato. Una delle molteplici conseguenze di questa situazione potrebbe consistere nel mettere in discussione la presenza di grandi spazi commerciali come gli ipermercati.

Inoltre occorrerà pensare a metodi più efficaci di marketing utilizzabili online in modo da poter proporre nuovi prodotti e brand.

## **Creare esperienze e contenuti virtuali**

Una customer experience digitale non si crea solo con l'asporto. Molte aziende, ad esempio, per non perdere i legami con gli utenti e creare engagement, non potendo offrire i loro servizi tradizionali si sono reinventate creando contenuti virtuali. In realtà un'esperienza digitale non si fa solo col portare i propri servizi online, ma anche con l'offrire forme di intrattenimento virtuali che valgano a colmare e compensare l'assenza fisica e a rafforzare i rapporti con il pubblico indeboliti dalla distanza. Alcune di esse hanno dato sfogo al proprio spirito creativo con lezioni di cucina, video ricette dei loro piatti distintivi, tutorial, user generated contents ed eventi virtuali.

## **Incentivare le conversioni tramite sconti e promozioni**

Con la crisi sono cambiate le abitudini dei consumatori non solo in termini di modalità di acquisto più rivolte al digitale, ma anche per quanto concerne una maggiore propensione al risparmio e al taglio dei consumi.

La promozione di sconti e omaggi è un modo molto semplice ma sempre efficace per incentivare all'acquisto. Promozioni, codici di sconto per chi effettuerà il suo primo ordine online, spedizioni gratuite e soluzioni di cash back, senza alcun dubbio, contribuiscono ad aumentare le conversioni.

Questo tipo di best practice vale a sollecitare i clienti all'acquisto specie se, ad esempio, viene offerta la spedizione gratuita agli over 65 per le consegne a domicilio e le spese effettuate online. Inoltre, questo mettere a disposizione sconti e spese di spedizione gratuite non incentiva solo agli acquisti, ma dimostra ai clienti che li si vuole aiutare ed agevolare il più possibile in questa situazione di crisi globale.

## **Lavorare sulla brand awareness per ricordare ai clienti la propria esistenza**

Durante il lockdown numerose campagne si sono focalizzate sul consolidamento del marchio. Molti brand hanno cercato di colmare le distanze cercando semplicemente di ricordare la loro presenza sul mercato con l'obiettivo non solo di non perdere pubblico ma, anche di accrescerlo.

## **Focalizzare le comunicazioni sui temi di igiene e sicurezza**

Sarà di fondamentale importanza Comunicare ai propri clienti che possono tornare a sedersi ai tavoli in tutta sicurezza non solo quando si allenteranno le attuali restrizioni, ma anche nel futuro post Covid-19.

### 3.2 - Cremeria Gabriele la storia

la Cremeria Gabriele è una rinomata azienda del settore eno-gastronomico della Penisola Sorrentina annoverata tra le migliori Gelaterie d'Italia secondo numerose guide, tra cui quella del Gambero Rosso che le ha attribuito la massima valutazione dei "tre conì".

Posizionata oggi a Vico Equense, nasce circa 70 anni fa da un'idea del suo fondatore, **Gabriele Cuomo**, che pensò di unire l'arte casearia appresa dai suoi avi alla produzione di gelati e semifreddi.

#### **Immagine 6**

Il lavoro nel settore della trasformazione del latte inizia ben prima degli anni 50, esso è da sempre parte della famiglia Cuomo. Testimonianze che si sono tramandate negli anni raccontano che i loro antenati si dedicavano a questa antica arte già in tempi in cui la distribuzione dei latticini in Campania avveniva via mare grazie ad imbarcazioni a remi. Leggenda vuole che un antenato della famiglia Cuomo portasse a Napoli i prodotti caseari con una di queste imbarcazioni.

Napoli, continuò ad essere un mercato importante per la famiglia Cuomo che, nel 1952, inaugurò un locale nel cuore della città (quartiere Pignasecca), per distribuire i prodotti realizzati nel caseificio di Vico Equense.

La produzione gelatiera della cremeria Gabriele ancora una volta, e quasi per caso, nasce in stretto collegamento con la città partenopea. Infatti, nelle estati degli anni 50, quando la città si svuotava per le vacanze estive, la produzione di formaggi calava generando un'eccedenza di latte. Allora l'intuizione vincente fu quella di preparare i primi gelati con il latte in eccesso. Ulteriore conseguenza fu la nascita nel 1968 del negozio di Vico Equense in cui il concetto di cremeria venne coniugato alla maniera partenopea, perché la produzione e la vendita di formaggi si affianca a quella del gelato senza dimenticare una selezione di eccellenze casearie locali, nazionali e internazionali.

L'inventiva e la capacità dell'attività di immaginare e creare gusti e ricette sempre nuove è grande e non limitata al solo gelato. Nel laboratorio produzione e sperimentazione sono un continuum rivolto a creare sapori diversi e sempre nuovi i quali catturano l'attenzione e il palato dei numerosi clienti che, in numero sempre crescente, affollano la "bottega". Dal dolce al salato, Gabriele arricchisce la sua offerta e delizia il palato con specialità che rimangono impresse nella memoria di chi ha il piacere di gustarle e che presto diventano iconiche e appuntamento fisso per tutti coloro che "vivono" e/o visitano la città di Vico Equense.

Nessuno dimentica il “Rustichello”, le creme di formaggi al basilico; le delizie al limone, la coppa Gabriele, la brioche con gelato e panna ...

L’elenco delle creazioni, appannaggio di questa cremeria è ancora più lungo e sempre in fieri.

Il grande successo della fusione tra innovazione e tradizione, avviato da Gabriele e prima ancora da suo padre, nel corso degli anni si consolida e passa nelle mani dei figli, Liberato e Raffaele che continuano la tradizione familiare seguendo le orme paterne e, a partire dal 1990, introducono una nuova linea dedicata alla produzione di prodotti tipici locali: limoncello e babà al limoncello realizzati con limoni di Sorrento, confetture di agrumi, pasticceria, conserve e tante altre eccellenze enogastronomiche tipiche del territorio e della tradizione della penisola sorrentina a cui l’intera famiglia Cuomo resta sempre molto legata.

Questa è stata una delle fasi più importanti per l’azienda perché i 2 fratelli hanno compreso l’importanza di seguire una strategia di diversificazione che desse loro la possibilità di trasformare l’attività stagionale della gelateria in un’attività regolare grazie alla quale si potesse lavorare tutto l’anno in più settori diversi come quello della produzione dei liquori o di conserve dolci e salate.

Ancora oggi l’azienda continua a lavorare innovando sempre nel rispetto della tradizione e preservando ben salde le proprie radici artigianali, avendo come propria stella polare la ricerca della qualità e della bontà dei propri prodotti in un giusto rapporto qualità-prezzo e in modo da mantenere inalterate nel tempo la bontà dei propri prodotti.

### **3.3 - Soluzioni adottate per fronteggiare l'assenza di clientela causata dal lockdown**

La conduzione della propria attività per la Gabriele si fonda su una serie di valori che non sono solo culturali e sociali, ma anche e soprattutto morali. Questi due anni specie il primo, non sono stati facili da gestire anche perché la crisi economica generata dal covid-19 ha causato crolli di fatturato e perdite economiche che, per alcuni, sono risultate tanto drammatiche da portare alla chiusura della propria attività. Allora, prima per sopravvivere e poi per dare una svolta decisiva e strategicamente positiva al proprio lavoro è stato necessario un forte ripensamento dei propri modelli di business e trovare le giuste soluzioni per tutelare l'azienda e i suoi operatori e lavoratori.

Di fronte alla pandemia la Gabriele ha cercato soluzioni specifiche rivolte non solo a mantenere l'operatività aziendale e i suoi clienti, ma anche ad acquisirne di nuovi. Per farlo è stato necessario raccogliere informazioni, esaminare in dettaglio le principali strategie da adottare per fare fronte in modo completo ad un numero così grande di cambiamenti repentini. In questa ottica con lo scopo di superare crisi ed incertezze quotidiane la Gabriele si è prefissata alcuni obiettivi quali:

- Non scendere a compromessi sulla sicurezza
- Adottare politiche di sanificazione e sicurezza
- Dedicare una maggiore attenzione alla comunicazione
- Tenere sempre i clienti al centro dell'attenzione
- Soddisfare le nuove esigenze della clientela
- Fidelizzare i clienti e appagarne le aspettative
- Rispondere velocemente ad ogni domanda e richiesta e realizzare sempre un prodotto di qualità
- Utilizzare in modo intelligente la tecnologia intesa come traino dell'interazione con i clienti vecchi e nuovi
- Accelerare il processo di digitalizzazione implementando nuovi modelli di business
- Proporre nuovi prodotti

## **Operare nel rispetto delle norme sanitari**

Nella fase iniziale, la prima cosa è stata operare rigorosamente nel rispetto delle regole e dei protocolli sanitari in modo da porsi nella giusta condizione che consentisse a riprendere a lavorare il più presto possibile.

Per questo motivo, secondo le prescrizioni, sono stati osservati adempimenti inalienabili quali il numero di clienti in presenza, segnali a terra per il distanziamento, uso di barriere in plexiglas, mascherine, gel igienizzanti, cartelli informativi e tutto quanto di volta in volta imposto e/o suggerito dalla normativa.

La cosa importante era ed è guardare in avanti senza mai dimenticare le proprie origini e la propria identità societaria e familiare.

## **Una nuova comunicazione sui canali social**

Per reagire è stato importante essere flessibili, adoperarsi in maniera tale da cambiare rotta, cavalcare il cambiamento in modo da cogliere le nuove opportunità generate dalla crisi stessa. La Gabriele, come tante altre piccole e medie imprese, negli anni precedenti la pandemia aveva già sperimentato le potenzialità della comunicazione sui social. L' emergenza covid poi ha reso la comunicazione digitale l'unico modo per rimanere in contatto con gli altri. Tuttavia, è stato necessario rivedere il proprio piano comunicativo e adottare nuovi contenuti e nuovi toni con l'obiettivo di creare connessioni significative. Questo anche perché la pandemia ha indotto i clienti ad ottenere maggiori informazioni non solo sui prodotti ma anche sul modo in cui vengono realizzati e gestiti. Così i social sono diventati una sorta di grande vetrina dell'attività aziendale e dei servizi offerti alla clientela dando dell'azienda stessa un'immagine fortemente significativa di affidabilità. In questo momento così cruciale per la storia del genere umano si è compreso in maniera determinante come essere cittadini digitali sia ora più che mai indispensabile.

## **L'home delivery come soluzione temporanea e non**

I social hanno consentito all'azienda di comunicare in maniera rapida e diretta al proprio bacino di utenza i nuovi servizi messi a disposizione tra cui la possibilità di effettuare consegne a domicilio. Durante la pandemia infatti, si è compreso che l'home delivery ha giocato un ruolo importante sull'incremento del fatturato.

Anche per la Gabriele è risultato chiaro quello che poi è venuto fuori da una serie di indagini di mercato perché, superata la fase di prima emergenza è emerso chiaramente come il delivery diventi sempre più un canale aggiuntivo per fare business. In ultima analisi si tratta di un modo di andare ad incrementare ulteriormente il proprio fatturato generando così guadagni aggiuntivi. In altri termini si può pensare al delivery come ad un'occasione di acquisto in più. È stato comunque necessario organizzarsi per effettuare la consegna dei prodotti a domicilio e raggiungere i propri clienti, anche durante i periodi di forti limitazioni alla circolazione. Questo ha fatto diventare le consegne a domicilio una nuova abitudine anche per quegli utenti che prima acquistavano solo in presenza, anche perché venivano assicurate consegne in giornata o addirittura in poche ore.

### **Un menu digitale per velocizzare il processo di acquisto**

In previsione della fase post emergenziale la Gabriele ha teso a fare un uso intelligente della tecnologia grazie alla quale ha potuto realizzare, con l'aiuto di specialisti del settore, un menu digitale. Quest'ultimo, accessibile ai clienti anche all'esterno del negozio, ha permesso di scegliere i prodotti desiderati prima di entrare evitando, così, assembramenti e lunghe code al banco. La preoccupazione è stata quella di migliorare e velocizzare l'evasione degli ordini. Inoltre, nel potenziare il servizio al cliente si è accentuata l'esigenza di avere in negozio i prodotti migliori e più freschi, soprattutto di provenienza locale senza però tralasciare quelli regionali e nazionali. **(immagine 7)**

### **l'introduzione di un nuovo modello di business: l'e-commerce**

la pandemia, dal 2020 in poi, ha cambiato profondamente quasi tutti gli aspetti della nostra vita tanto da far mutare radicalmente anche il nostro modo di acquistare prodotti e servizi. Anche la Gabriele, come tutte le piccole e medie imprese, si è vista catapultare in un mercato estremamente volatile ed instabile con una serie di inattese novità in termini di dinamiche e comportamenti dei clienti, un mercato in cui sopravvivere non poteva essere più scontato. In questa ottica, per restare operativa, la Gabriele ha dovuto apportare cambiamenti di una certa entità strutturale il più evidente dei quali è stato il passaggio ad un lavoro ibrido quale la vendita via Internet. Tutto questo per dare risposte significative alle nuove aspettative dei clienti divenuti sempre più esigenti, senza dimenticare le stringenti normative e limitazioni imposte dal governo per contenere il diffondersi del virus.

Per quanto attiene a questa azienda, il 2021 è stato un anno di presa di coscienza della situazione e di assestamento dopo gli scossoni e le difficoltà dell'anno precedente. Tuttavia, non sono mancate opportunità quali quelle di affidarsi alla tecnologia che ha offerto gli strumenti necessari per affrontare meglio questa crisi globale. Poi ci si è affidati al cliente e, per accrescerne il processo di fidelizzazione, si è andati incontro alle sue aspettative che, oggi come oggi, sono più alte che mai. Le parole chiave sono state e restano “unicità” e “personalizzazione”. È stato, quindi, importante l’aver rafforzato il già avviato processo di interazione con i clienti che oggi mostrano una particolare sensibilità nel voler misurare e ridurre l'impronta ambientale. Cosa, quest'ultima, che costituisce uno dei fattori determinanti per il successo di qualsiasi impresa. Per potenziare le vendite era necessario raggiungere una clientela più vasta ed anche più lontana per cui la Gabriele ha pensato di realizzare un eCommerce. Essenziale è stato l'intervento di specialisti di settore che, nel giro di pochi mesi, hanno reso operativo il negozio online dando una forte spinta alle vendite nel periodo natalizio momento clou per la Gabriele. In quest’ottica, è stato necessario, da parte dei titolari fare investimenti rivolti a incrementare la capacità produttiva e l'efficienza del negozio. Inoltre, è stato opportuno pensare alla giusta integrazione tra il canale fisico di vendita e quello online tenendo conto anche del fatto che sono cambiate le preferenze dei consumatori. Nel seguire questo percorso si è fatto affidamento soprattutto sulla qualità dei prodotti e sull’offerta di un livello di servizi idoneo alle necessità del momento.

È stato opportuno ripensare anche alla scelta dei prodotti affinché essi non solo rispondessero alle richieste dei clienti ma fossero anche idonei alle modalità di spedizione. L’obiettivo era rendere soddisfatti anche i consumatori più esigenti, attenti non solo alla qualità del prodotto, ma anche alle modalità di imballaggio e di spedizione. Nel corso della pandemia il ricorso all’eCommerce è risultato positivo, se non vincente, perché nonostante i guadagni non fossero dei migliori, ha consentito all’azienda di non andare in perdita. Inoltre ha dato all’azienda il giusto input per un ripensamento sul proprio modus operandi. Infatti, prima dell’emergenza pandemica l’eCommerce era stato considerato ma non messo in atto perché non se ne vedeva la necessità. Averlo dovuto utilizzare in un momento cruciale come quello che abbiamo vissuto finora ne ha fatto comprendere tutte le valenze inducendo l’azienda a considerarlo in maniera diversa e a fare affidamento sul suo utilizzo. **(immagine 8)**

### **Realizzare nuovi prodotti per far fronte alle perdite causate dal lockdown**

Nella fase immediata del post covid l’azienda, per far fronte in qualche modo alle perdite legate al lungo periodo di lockdown, ha pensato di ricorrere a nuovi prodotti per offrire ai clienti un’ulteriore

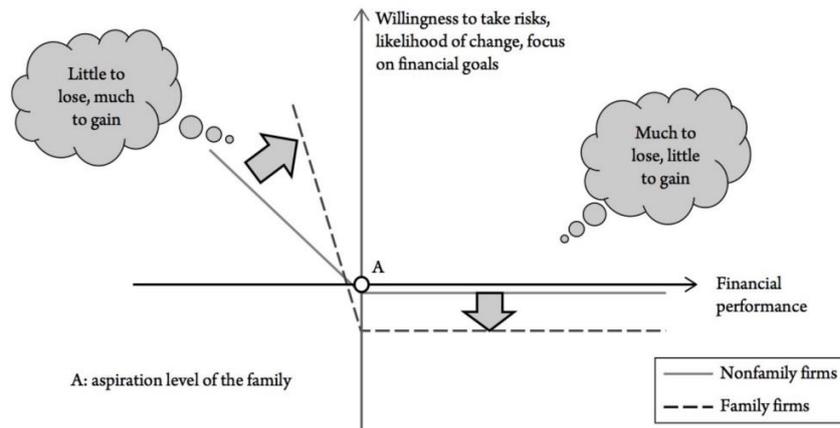
scelta di qualità. Una delle offerte immediate è stata quella di una colazione diversificata anche se non propriamente quella di un bar. La Gabriele negli anni non aveva mai pensato ad un'offerta di prima colazione come quella attuale. A questo si aggiunge la nuova messa in opera di prodotti dolciari idonei alle spedizioni.

## CONCLUSIONE

L'esame sin qui condotto ha messo in evidenza alcuni aspetti che, seppure sottesi alla pandemia, hanno una certa rilevanza per tutte le attività economiche e in qualunque contesto temporale. Inoltre, È apparso chiaro che guardare al futuro significa ripensare ai propri modelli di gestione dell'azienda, modelli che dovranno sempre più adattarsi ai cambiamenti di regole e di stili di vita, i quali non potranno mai più essere quelli del passato. L'adattamento avrà come conseguenza mutamenti profondi che prevedono: sviluppo digitale per l'organizzazione del lavoro, prenotazioni online, controllo di gestione eccetera, ma anche attenzione ai nuovi comportamenti e alle nuove esigenze dei consumatori. Proprio questi ultimi, e non solo il cambiamento, richiedono una rigorosa osservanza dei protocolli di sicurezza oltre ad un potenziamento della qualità dei prodotti e delle professionalità. Un esempio in questa direzione è venuto anche dalla Gabriele, azienda cui non è mai mancata la determinazione a muoversi in questa direzione anche perché i proprietari si sono sempre lasciati guidare dall'ottimismo della volontà fondata sulle idee sulla creatività e sulla voglia di fare e di fare bene per non venire mai meno a quella che era la motivazione del proprio fondatore.

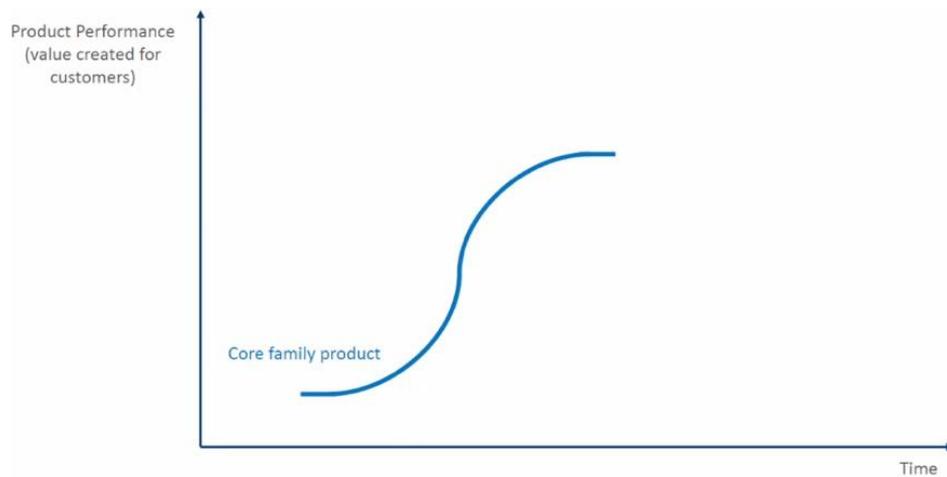
La strada per la ripresa è ancora lunga, ma non bisogna scoraggiarsi, neppure di fronte al rialzo dei costi di materie prime e di energia.

## appendice

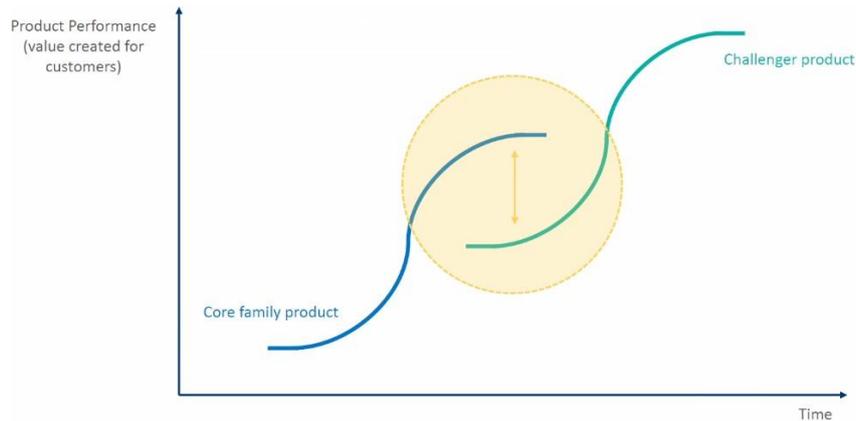


(c) Thomas Zellweger, 2016

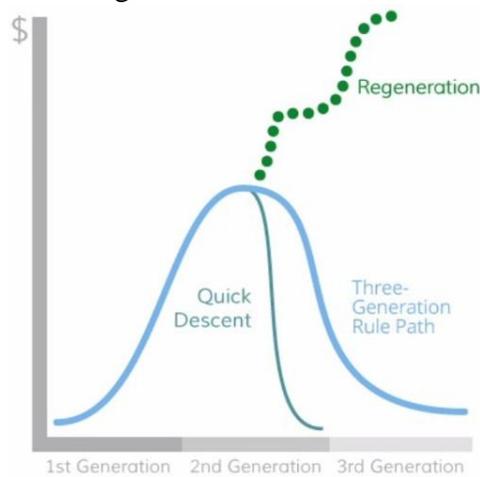
**immagine 1** il seguente grafico mostra quale sia il livello di performance ideale per le imprese familiari e come queste reagiscano nel momento in cui non raggiungono o superano tale livello



**Immagine 2** la Technology S CURVE applicate alle imprese familiari



**Immagine 3** tale grafico si collega al precedente e mostra il momento in cui la performance di un prodotto non può essere più aumentata significativamente ed è necessario introdurre un nuovo prodotto



JOHN A. DAVIS, 2013

**Immagine 4** il grafico mostra come ad ogni generazione viene attribuito un ruolo legato allo sviluppo dell'impresa familiare.



**Immagine 5** la seguente immagine mostra di quanto siano aumentate le vendite online durante e dopo il lockdown



immagine 6 marchio depositato della cremeria Gabriele



Immagine 8 schermata home dell'eCommerce della cremeria Gabriele



Immagine 7 schermate della web-app menu della cremeria Gabriele

## **BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA**

Fabio Corsico, Chiara Acciarini, Enzo Peruffo: **Il Family Business Manuale di gestione delle imprese familiari**

Peter May, Thomas Ingelfinger: **Le aziende familiari strategie per il successo**

Alfredo De Massis, Federico Frattini Andrea Urbinati: **Gestire la Sfida dell'Innovazione nelle Imprese Familiari.**

Alfredo De Massis Alberto Di Minin Federico Frattini: **Family-Driven Innovation: RESOLVING THE PARADOX IN FAMILY FIRMS.**

Matthias Filser, Alfredo De Massis , Johanna Gast, Sascha Kraus, and Thomas Niemand: **Tracing the Roots of Innovativeness in Family SMEs: The Effect of Family Functionality and Socioemotional Wealth.**

Manuel Pincetti, Ernesto Lanzillo, Gabriele Falcone Fabrizia Grillo: **I bisogni delle PMI per la ripresa post-Covid. La crisi come opportunità per evolvere i paradigmi aziendali.**

<https://www.gabrieleitalia.com/le-nostre-orgini/>

[https://blog.osservatori.net/it\\_it/la-trasformazione-digitale-delle-pmi-b2](https://blog.osservatori.net/it_it/la-trasformazione-digitale-delle-pmi-b2)

[https://blog.osservatori.net/it\\_it/digitalizzazione-pmi-italiane](https://blog.osservatori.net/it_it/digitalizzazione-pmi-italiane)

[https://blog.osservatori.net/it\\_it/pmi-e-covid-digitale-reagire-crisi](https://blog.osservatori.net/it_it/pmi-e-covid-digitale-reagire-crisi)

[https://blog.osservatori.net/it\\_it/innovazione-digitale-significato-trend-evoluzione#tab-1](https://blog.osservatori.net/it_it/innovazione-digitale-significato-trend-evoluzione#tab-1)

[https://www.ey.com/it\\_it/financial-services/le-pmi-italiane-oltre-la-pandemia](https://www.ey.com/it_it/financial-services/le-pmi-italiane-oltre-la-pandemia)