

Cattedra

RELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico

INDICE

CAPITOLO I – PMI NEL TESSUTO ECONOMICO ITALIANO

<i>1. Introduzione</i>	3
<i>2. PMI: requisiti fondamentali.</i>	4
<i>3. PMI e impresa familiare.</i>	7
<i>4. PMI e modelli di business sostenibili</i>	11
<i>5. PMI nel settore turistico</i>	19

CAPITOLO II – FATTORI CRITICI PER IL SUCCESSO DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

<i>1. Introduzione</i>	23
<i>2. Fattori critici macroeconomici</i>	24
<i>3. Ricambio generazionale e innovazione come fattore critico di successo</i> ...	28
<i>La valorizzazione delle risorse umane come fattore critico di successo</i>	38
<i>5. L'internazionalizzazione come fattore critico di successo.</i>	46
<i>6. Il ricorso a canali alternativi di finanziamento come fattore critico di successo.</i>	52
<i>6.1. Il fabbisogno finanziario</i>	55
<i>6.2. Fondi di Venture Capital</i>	58
<i>6.3. Il crowdfunding</i>	61
<i>6.4. Mercati dedicati alle PMI</i>	63

CAPITOLO III – LE PMI NEL SETTORE TURISTICO

<i>1. Introduzione</i>	66
<i>2. Evoluzione del settore turistico</i>	68
<i>3. Fattori critici delle PMI turistiche</i>	71
<i>3.1 La destinazione turistica come fattore critico di successo.</i>	73
<i>3.2 Innovazione tecnologica e web 4.0</i>	77
<i>3.3 La sostenibilità e il turismo smart</i>	87
BIBLIOGRAFIA	93

CAPITOLO PRIMO

PMI NEL TESSUTO ECONOMICO ITALIANO

SOMMARIO: *1. Introduzione. 2. PMI: definizione e requisiti. 3. PMI e impresa familiare. 4. PMI e modelli di business sostenibili. 5. PMI nel settore turistico.*

1. Introduzione

Le Piccole e Medie Imprese (PMI) rappresentano una componente vitale dell'economia italiana, contribuendo in modo significativo alla creazione di occupazione, alla generazione di ricchezza e alla promozione dell'identità culturale del paese. Nel contesto economico italiano, caratterizzato da una vasta gamma di settori industriali, le PMI svolgono un ruolo cruciale come motore di crescita e innovazione.

Il settore turistico in Italia, rinomato in tutto il mondo per la sua ricca storia, cultura, patrimonio e bellezze naturali, rappresenta un ambito di particolare interesse per la ricerca sui fattori di crescita delle PMI. Le imprese turistiche, che includono alberghi, ristoranti, tour operator, e altre realtà legate all'ospitalità e all'intrattenimento, costituiscono una parte essenziale del tessuto economico italiano. La loro capacità di crescere, innovare e rimanere

competitive è di fondamentale importanza per il settore e per l'economia nazionale nel suo complesso.

In un contesto globale sempre più dinamico e competitivo, le PMI italiane nel settore turistico affrontano una serie di sfide e opportunità uniche. L'obiettivo di questa tesi è quello di analizzare approfonditamente i fattori che influenzano la crescita di queste imprese, esaminando vari aspetti come la gestione finanziaria, l'innovazione e l'adattamento alle mutevoli condizioni di mercato. Attraverso uno studio approfondito, questa ricerca mira a fornire una panoramica completa dei fattori critici che contribuiscono al successo delle PMI italiane e a identificare le migliori pratiche che possono essere applicate per promuovere la loro crescita sostenibile.

Nel prosieguo di questa tesi, esploreremo dettagliatamente ciascuno di questi fattori, analizzando ricerche empiriche e dati statistici per gettare luce sui meccanismi che guidano la crescita delle PMI italiane. Attraverso questa analisi, speriamo di offrire non solo una comprensione più approfondita dei fattori di crescita delle PMI, ma anche di contribuire al dibattito sulla promozione dell'innovazione e dello sviluppo sostenibile nel settore turistico italiano, fondamentali per il futuro economico e culturale del paese.

2. PMI: requisiti fondamentali.

Le Piccole e Medie Imprese (PMI) costituiscono un vasto e diversificato gruppo di imprese, in cui convivono sia realtà ancorate alle tradizioni e riluttanti all'innovazione, sia autentiche eccellenze che contribuiscono in

modo significativo all'ecosistema economico e allo sviluppo del Paese. Esse sono le realtà imprenditoriali al centro del nostro Paese e, per numero, fatturato e impiego di forza lavoro, le PMI rappresentano una struttura portante dell'intero sistema produttivo nazionale. Si consideri, inoltre, che un totale di circa 211.000 Piccole e Medie Imprese generano circa il 40% del totale fatturato nazionale e offrendo opportunità al 33% della forza lavoro. Questi dati sottolineano chiaramente l'importanza cruciale delle PMI in Italia e mettono in evidenza la necessità di un impegno continuo da parte del Paese per proteggere questo fondamentale patrimonio economico e sociale.

La definizione e la regolamentazione delle PMI sono state standardizzate a livello europeo dalla Raccomandazione 2003/361/CE, al fine di garantire una coerenza tra i vari paesi membri, che avevano definizioni divergenti. Questo ha portato a una notevole uniformità nelle definizioni di PMI nei paesi dell'Unione Europea, nonostante la raccomandazione non avesse carattere vincolante. ciò ha contribuito a una parità di trattamento per l'accesso ai finanziamenti dell'UE e ha evidenziato l'attenzione condivisa per le PMI in tutta l'Unione Europea.

Secondo la definizione della Raccomandazione UE 2003/361, i principali criteri per determinare se un'impresa è una PMI sono il numero di dipendenti, il fatturato annuale e il totale del bilancio annuale. La dimensione dell'impresa deve rispettare obbligatoriamente la soglia dei dipendenti, mentre non è necessario rispettare sia il criterio del fatturato che quello del totale del bilancio, ma è sufficiente rispettarne uno solo.

Nello specifico:

- Le micro-imprese devono avere fino a 10 dipendenti, un fatturato annuo non superiore a 2 milioni di euro e un attivo patrimoniale inferiore a 2 milioni di euro.
- Le piccole imprese devono avere fino a 50 dipendenti, un fatturato annuo non superiore a 10 milioni di euro e un attivo patrimoniale inferiore a 10 milioni di euro.
- Le medie imprese devono avere fino a 250 dipendenti, un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro e un attivo patrimoniale inferiore a 43 milioni di euro.

Per valutare appieno l'importanza delle PMI nell'ambito dell'economia e della produzione italiane, è essenziale analizzare i dati disponibili. In Italia, su un totale di 4,4 milioni di imprese attive, le microimprese con meno di 10 dipendenti costituiscono la categoria numericamente più rilevante, rappresentando il 95,05% del totale, mentre le grandi imprese rappresentano solo lo 0,09%.

Le PMI italiane ammontano a circa 206.000, corrispondenti al restante 4,86% del panorama imprenditoriale italiano. Sorprendentemente, queste PMI sono responsabili da sole del 41% dell'intero fatturato generato in Italia, del 33% dell'occupazione totale nel settore privato e del 38% del valore aggiunto nazionale.

Dopo le doppie recessioni del 2008-09 e del 2011-12, le PMI italiane hanno iniziato un graduale processo di ripresa, raggiungendo il superamento dei livelli di fatturato del 2007 solo nel 2018. Tuttavia, l'ascesa è stata

bruscamente interrotta dalla pandemia di Covid-19. Nel complesso, tra il 2019 e il 2020, le PMI hanno subito una contrazione reale del fatturato dell'8,8%, il calo più significativo mai registrato nella serie storica. Le piccole imprese sono state particolarmente colpite, con una contrazione del 9,2%, mentre le medie e le grandi aziende hanno subito cali rispettivamente del 6,3% e del 5,4%. I dati più recenti indicano che le PMI stanno gradualmente beneficiando della ripresa economica; tuttavia, l'obiettivo non è solo il ritorno ai livelli pre-Covid ma anche l'aumento della produttività e dei tassi di crescita, che sono stati stagnanti per oltre un decennio. Le PMI con prospettive solide ma problemi finanziari dovrebbero concentrarsi sulla trasformazione digitale e sostenibile con il supporto degli incentivi del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) per migliorare la loro produttività e le potenzialità di crescita.

3. PMI e impresa familiare.

Il termine PMI è spesso utilizzato, in maniera non del tutto appropriata, come sinonimo di impresa familiare. Per impresa familiare si intende un tipo di impresa in cui la proprietà, il controllo o la gestione dell'attività sono detenuti e gestiti principalmente da membri di una stessa famiglia. Queste imprese sono caratterizzate dalla partecipazione diretta o indiretta della famiglia nei processi decisionali e nella gestione delle attività aziendali.

Alcune delle principali caratteristiche delle imprese familiari sono:

- Proprietà familiare: La proprietà dell'azienda è detenuta da una o più famiglie. Questo può significare che la maggioranza delle azioni o delle quote dell'azienda è di proprietà della famiglia.
- Controllo familiare: I membri della famiglia esercitano un controllo significativo sull'azienda attraverso la partecipazione ai consigli di amministrazione, la nomina dei dirigenti chiave e l'influenza nelle decisioni aziendali.
- Gestione familiare: I membri della famiglia spesso occupano posizioni di leadership nell'azienda, come presidenti, amministratori delegati o dirigenti chiave. La gestione può essere passata di generazione in generazione.
- Stabilità a lungo termine: Le imprese familiari spesso hanno una visione a lungo termine e una forte identità aziendale basata sulla cultura familiare e sui valori condivisi. Questo può contribuire alla stabilità dell'azienda nel corso del tempo.
- Coinvolgimento delle generazioni successive: Molte imprese familiari cercano di coinvolgere le generazioni successive nella gestione e nella proprietà dell'azienda, preparando i membri più giovani della famiglia per futuri ruoli di leadership.

Le imprese familiari possono essere di piccole, medie o grandi dimensioni e operare in vari settori dell'economia. La loro struttura e la loro cultura aziendale sono spesso influenzate dalla dinamica familiare e dalla storia dell'azienda.

Le distinzioni tra un'impresa familiare e una non familiare emergono dall'analisi di un principale aspetto: la formula imprenditoriale, e con essa anche gli elementi che la influenzano.

La formula imprenditoriale si riferisce alla storia passata dell'azienda, al suo background culturale e ai vantaggi competitivi che possiede. Questa formula è influenzata da diversi fattori, tra cui:

1. **Struttura organizzativa:** Questo comprende i meccanismi operativi e le risorse attraverso cui l'azienda sviluppa la sua offerta nel contesto competitivo. Una differenza chiave tra le imprese familiari e quelle non familiari riguarda l'assetto istituzionale. Nelle imprese familiari, il soggetto economico è spesso il fondatore, che assume il ruolo di presidente, seguito dal successore nella posizione di CEO. Questo "soggetto economico" gestisce l'attività degli altri membri, compresi quelli interni ed esterni alla famiglia. Tuttavia, i membri della famiglia tendono ad avere maggiore influenza sulle decisioni aziendali.
2. **Ambiente competitivo:** Le relazioni con i clienti, i fornitori e i concorrenti costituiscono il nucleo centrale dell'ambiente competitivo dell'impresa familiare. Queste relazioni, spesso non gerarchiche e non interdipendenti, si estendono dalle dinamiche familiari a una serie di attori coinvolti nella ricerca di interessi comuni. Questo tipo di relazioni può favorire la continuità aziendale nel tempo.
3. **Valori culturali:** Le imprese familiari spesso basano le loro decisioni su valori culturali e scelte legate al territorio in cui operano. Queste

scelte possono differire notevolmente da quelle adottate dalle grandi aziende gestite da manager non familiari.

4. Sistema degli stakeholder: La principale differenza tra le imprese familiari e quelle non familiari risiede nella presenza dei "parenti silenti". Questi sono membri della famiglia che non sono coinvolti operativamente nell'azienda ma che influenzano indirettamente le decisioni strategiche dell'azienda stessa.
5. Accesso al finanziamento: Le imprese familiari spesso incontrano difficoltà nell'ottenere finanziamenti esterni a causa del cosiddetto "capitale paziente". Questo termine si riferisce al fatto che il capitale investito inizialmente nell'impresa familiare è parte di un sistema familiare più ampio e richiede molti anni prima di generare profitti. Di conseguenza, le imprese familiari sono riluttanti a permettere l'ingresso di finanziatori esterni nell'azienda, il che può contribuire al fatto che molte di esse non sono quotate in borsa.

In sintesi, le imprese familiari e quelle non familiari possono differire in termini di struttura organizzativa, ambiente competitivo, valori culturali, sistema degli stakeholder e accesso al finanziamento. Queste differenze influenzeranno le decisioni aziendali e il modo in cui le imprese affrontano sfide e opportunità nel loro settore.

4. PMI e modelli di business sostenibili

La sostenibilità rappresenta un elemento cruciale per la società del futuro, per cui numerosi attori, tra cui governi, istituzioni e imprese, hanno integrato la sostenibilità nei loro programmi e obiettivi.

Nel 2018, l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OECD) ha evidenziato nel suo rapporto sullo sviluppo sostenibile che la base del concetto di sviluppo sostenibile risiede nella considerazione congiunta dei "tre pilastri": società, economia e ambiente. Questi pilastri sono interconnessi, poiché il benessere sociale e quello economico si influenzano reciprocamente, e il loro successo dipende da un ambiente sano e sostenibile in cui prosperare (OECD 2018, p. 27).

È importante notare che tutte le imprese, indipendentemente dalla loro dimensione, si trovano ad affrontare questioni legate alla sostenibilità e stanno rivalutando le loro attività e il relativo impatto sull'ambiente e sulla società. Sebbene le piccole e medie imprese (PMI) abbiano un impatto ambientale inferiore rispetto alle grandi imprese, rappresentano la stragrande maggioranza delle imprese in Europa (99,8%) e una percentuale significativa delle imprese globali (circa l'80%) (European Commission 2018; Moore e Manring 2009).

Numerosi studiosi hanno sottolineato che le PMI, prese collettivamente, esercitano un impatto ambientale e sociale rilevante e dovrebbero quindi iniziare a adottare pratiche e processi più sostenibili, nonché ad abbracciare una prospettiva a lungo termine (Revell, Stokes e Chen 2010; Hörisch, Johnson e Schaltegger 2015; Jansson et al. 2017). Tuttavia, le evidenze

empiriche suggeriscono che le PMI sono in ritardo nel loro impegno verso pratiche più sostenibili rispetto alle grandi imprese (Jansson et al. 2017; Chassé e Boiral 2017; Schmidt et al. 2018). Questo ritardo è spesso attribuito alle caratteristiche tipiche delle PMI, tra cui risorse umane e finanziarie limitate, struttura organizzativa e cultura aziendale, capacità di gestione limitata e mancanza di comprensione dei benefici legati alla sostenibilità. Inoltre, barriere esterne, come incentivi insufficienti da parte dei governi e del mercato, oltre all'inadeguatezza e alla complessità degli strumenti formali di gestione ambientale, limitano gli sforzi delle PMI in questo campo.

Tuttavia, con l'accelerazione dell'innovazione tecnologica, il rapido cambiamento dei mercati, lo sviluppo delle catene di approvvigionamento e la diffusione delle reti di comunicazione globalizzate, si prevede che le PMI gradualmente adotteranno pratiche di sviluppo sostenibile (Moore e Manning 2009).

Negli ultimi anni, la ricerca sui modelli di business sostenibili ha registrato una crescita significativa, soprattutto nei settori del management strategico e dell'innovazione (Arevalo et al. 2011; Svensson e Wagner 2011; Schaltegger, Ludeke-Freund e Hansen 2016). Tuttavia, rimane ancora relativamente poco noto come funzionino i modelli di business sostenibili e quali siano i determinanti del loro successo di mercato, specialmente in contesti diversi da quelli dell'industria manifatturiera (Buffa, Franch e Rizio 2018; Piscicelli, Ludden e Cooper 2018). Di conseguenza, esistono numerose lacune di conoscenza in questo campo.

I modelli di business sostenibili possono essere descritti come approcci aziendali che abbracciano una gestione attiva di molteplici parti interessate, generano valore sia monetario che non monetario per una vasta gamma di attori, e adottano una prospettiva a lungo termine (Geissdoerfer, Vladimirova e Evans 2018, pagine 403-404).

Oltre a enfatizzare l'importanza delle relazioni con gli stakeholder e del valore non monetario, altre definizioni (Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen 2012; Bocken et al. 2013; Boons e Lüdeke-Freund 2013; Abdelkafi e Täuscher 2016) esplicitamente collegano le caratteristiche di sostenibilità sia all'aspetto economico che a quelli ambientale e sociale. Secondo Hart e Milstein (2003), un'impresa sostenibile contribuisce allo sviluppo sostenibile fornendo benefici economici, sociali e ambientali contemporaneamente. Questo approccio, noto come "Triple Bottom Line" (Elkington 1997; Elkington 2004), sottolinea che le aziende dovrebbero concentrarsi non solo sul valore economico, ma anche su quello ambientale e sociale. Per essere più specifici, secondo Evans et al. (2017), le forme di valore economico includono profitti, ritorno sugli investimenti, resilienza finanziaria, redditività a lungo termine e stabilità aziendale. Le forme di valore sociale comprendono uguaglianza e diversità, benessere, sviluppo della comunità, mezzi di sussistenza sicuri, standard di lavoro e salute, e sicurezza. Le forme di valore ambientale riguardano l'uso di risorse rinnovabili, basse emissioni, bassi rifiuti, biodiversità e prevenzione dell'inquinamento.

Le aziende possono trasformarsi da un modello di business tradizionale a uno sostenibile basato sull'innovazione adottando principi etici di business,

gestendo in modo strategico e sostenibile le risorse naturali, producendo in modo sostenibile capitale naturale, umano, sociale, istituzionale e culturale e condividendo questi impatti positivi nella loro catena di approvvigionamento (Elkington 2004). I modelli di business sono riconosciuti come un veicolo fondamentale per realizzare innovazioni per la sostenibilità, che possono essere piccoli miglioramenti o innovazioni radicali (Evans et al. 2017).

Tuttavia, poiché l'ambiente naturale e la società sono considerati stakeholder primari e i modelli di business sostenibili richiedono flussi di valore sostenibili tra diversi stakeholder (Evans et al. 2017), ciò comporta un cambiamento di mentalità nei confronti del business e la ridefinizione di molti elementi come la gestione della conoscenza, le collaborazioni, le relazioni e le competenze (Adams et al. 2012). Il passaggio a un nuovo modello di business sostenibile è una sfida per le aziende, e queste sfide variano in base a tre componenti principali del modello di business: la proposta di valore, la creazione di valore e il sistema di consegna e acquisizione del valore (Richardson 2008).

La prima sfida riguarda la proposta di valore del modello di business. La proposta di valore ha l'obiettivo di identificare opportunità di business e offerte che possano garantire un vantaggio competitivo a lungo termine. L'innovazione può derivare da diverse strategie di sostenibilità, come l'economia circolare, la sharing economy, l'eco-efficienza, il business inclusivo e altre iniziative (Morioka, Bolis e Monteiro de Carvalho 2018). Queste proposte di valore mirano a creare valore attraverso l'integrazione

delle dimensioni economiche, sociali e ambientali (Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen 2016; Boons e Lüdeke-Freund 2013), ma la gestione simultanea di queste tre dimensioni può essere complessa (Bommel 2018) a causa di possibili conflitti tra di esse o dell'accento prevalente sulla logica del business rispetto alla sostenibilità.

La seconda sfida è legata alla creazione di valore, che implica lo sviluppo di un modello di business sostenibile attraverso pratiche, capacità e risorse orientate alla sostenibilità. Bocken et al. (2014) hanno identificato otto archetipi di modelli di business sostenibili che rappresentano diverse soluzioni per l'innovazione dei modelli di business sostenibili. Questi archetipi implicano diverse sfide in termini di creazione di valore e coinvolgono aspetti come la cultura organizzativa, la governance aziendale, l'innovazione e la ricerca e sviluppo, la produzione, la supply chain, il marketing e le vendite (Morioka, Bolis e Monteiro de Carvalho 2018).

La terza sfida riguarda l'acquisizione di valore da parte di un modello di business sostenibile e coinvolge fattori di innovazione tecnologica, organizzativa e sociale come l'uso di risorse rinnovabili, il lavoro flessibile e il commercio etico (Boons e Lüdeke-Freund 2013). Questi fattori aiutano le organizzazioni a colmare il divario tra la progettazione e l'implementazione dell'innovazione del modello di business sostenibile, creando valore per vari attori come azionisti/investitori, dipendenti, clienti, fornitori/partner, società, governo e ambiente, e generando valore aggiunto per loro (Morioka, Bolis e Monteiro de Carvalho 2018).

Le sfide legate all'innovazione dei modelli di business sono particolarmente pronunciate nelle PMI, poiché queste imprese devono già affrontare altre sfide, come la mancanza di conoscenze, competenze e risorse per implementare pratiche commerciali sostenibili o ecocompatibili (Depken e Zeman 2017). L'adozione di un modello di business sostenibile nelle PMI può essere particolarmente critica e impegnativa, soprattutto considerando le loro caratteristiche. Ad esempio, Buffa, Franch e Rizio (2018) evidenziano alcune considerazioni importanti per le PMI del settore alberghiero che cercano di adottare.

La letteratura sui modelli di business sostenibili delle PMI presenta delle lacune notevoli. Attualmente, sono stati condotti solo pochi studi focalizzati sulle piccole imprese. Tra questi, un esempio rilevante è il lavoro di Kozlowski, Searcy e Bardecki (2018). Attraverso una ricerca empirica, gli autori hanno sviluppato uno strumento chiamato "reDesign canvas" destinato alle aziende di micro-dimensioni nel settore della moda, con l'obiettivo di promuovere la sostenibilità. Questo "canvas" include blocchi dedicati a elementi chiave della modellazione aziendale sostenibile, come "progettazione circolare ed economie", "modelli di business innovativi e sostenibili", "design e selezione intelligente dei materiali" e "catena di approvvigionamento sostenibile". Questi elementi potrebbero essere applicati anche ad altri settori, tenendo conto delle sfide legate alle dimensioni ridotte delle aziende.

Diversamente, Gasbarro, Rizzi e Frey (2018) hanno analizzato la sostenibilità nel contesto dell'imprenditoria, identificando un collegamento diretto tra la

relazione con il cliente finale e le partnership strategiche come strumenti per accrescere la legittimità nelle istituzioni normative e culturali-cognitive, e successivamente nei regolamenti istituzionali.

Altri studi, pur trattando la questione della sostenibilità nei modelli di business, si sono concentrati su un singolo aspetto, come la sostenibilità economica (Tang, Murphree e Breznitz 2016) o quella ambientale (Buffa, Franch e Rizio 2018), oppure sono stati condotti in contesti specifici, come le startup. Ad esempio, lo studio di Bocken (2016) ha esaminato il ruolo dei venture capitalist nella sostenibilità dei modelli di business delle start-up, concentrandosi in particolare sull'equilibrio tra rendimenti finanziari, sociali e ambientali.

Da questa panoramica della letteratura sui modelli di business sostenibili emerge chiaramente una carenza di studi focalizzati sulle PMI in generale e sulle PMI nei settori dei servizi e del turismo. Infatti, gran parte della ricerca sui modelli di business sostenibili nei servizi si è concentrata principalmente sull'industria manifatturiera. Anche se sono stati trattati alcuni settori di servizio, come la distribuzione di elettricità e gas, i trasporti e il settore sanitario, il numero limitato di articoli scientifici recuperati suggerisce che vi sia una notevole mancanza di approfondimenti in questo campo, sia in termini di contenuto che di metodologia empirica. In sintesi, il settore delle PMI nei servizi rappresenta un'area di ricerca poco esplorata e presenta un ampio potenziale per futuri studi.

Effettivamente, sembra che la metodologia empirica in questo campo sia ancora in fase embrionale. La ricerca sui modelli di business sostenibili delle

aziende di servizi è ancora in fase di sviluppo dal punto di vista teorico, e ci si aspetta che questo processo continuerà per alcuni anni. Solo quando questa ricerca raggiungerà un livello di maturità più avanzato, sarà possibile condurre studi più approfonditi.

Pertanto, possiamo concludere che nella letteratura esiste una carenza di studi che esplorano in dettaglio i modelli di business e la sostenibilità nel settore dei servizi. In questo contesto, il settore turistico potrebbe rappresentare un punto di partenza per ulteriori ricerche, che potrebbero successivamente estendersi ad altri settori all'interno dell'industria dei servizi.

È importante notare che anche la ricerca sulla sostenibilità nei modelli di business nel settore turistico è stata finora limitata, e quando è stata affrontata, si è concentrata principalmente sull'ospitalità. Gli studi sulla proposta di valore delle imprese turistiche spesso applicano il concetto della Triple Bottom Line del modello di business sostenibile, anche se spesso si concentrano su una sola delle tre dimensioni alla volta. Questi studi evidenziano le sfide che le aziende affrontano nella revisione dei loro modelli di business in termini di creazione di valore.

Alcuni articoli hanno esaminato il ruolo dell'innovazione tecnologica nella proposta di valore nel contesto degli ecosistemi turistici, ma tali studi rimangono limitati. Altri hanno focalizzato l'attenzione sui tre pilastri della sostenibilità, con un'enfasi particolare sugli aspetti sociali e sul valore creato dalle attività di turismo sostenibile nella comunità.

È emerso che l'acquisizione di valore attraverso lo sviluppo di relazioni esterne chiave è un elemento importante per promuovere la transizione verso un modello di business sostenibile. Tuttavia, le sfide legate ai modelli di business sostenibili nel settore turistico richiedono ulteriori ricerche per individuare possibili direzioni per un'implementazione concreta e sostenibile. In sintesi, dalla revisione della letteratura emerge una significativa lacuna nella comprensione dei modelli di business sostenibili. Gli studiosi sottolineano la necessità di approfondire le interazioni tra i modelli di business esistenti e quelli sostenibili nella pratica, focalizzandosi su settori o aziende specifiche.

5. PMI nel settore turistico

Nel quadro dell'economia italiana, il settore turistico continua a essere un pilastro cruciale, con un impatto significativo sull'occupazione e il PIL. Al suo interno, le Piccole e Medie Imprese (PMI) giocano un ruolo determinante, formando un gruppo eterogeneo di aziende che rappresenta un'importante forza trainante. Le PMI turistiche italiane, per numero e diversità, spaziano da hotel e ristoranti a tour operator e servizi ricreativi, contribuendo in modo essenziale alla diversificazione dell'offerta turistica del paese.

Uno studio condotto dal Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali ha rilevato che nel 2020 le PMI turistiche in Italia rappresentavano oltre il 90% delle imprese del settore turistico, confermando il loro ruolo predominante. Queste imprese sono spesso gestite a livello familiare e si

distinguono per la loro capacità di offrire esperienze autentiche e personalizzate ai turisti.

Inoltre, una ricerca condotta da Confesercenti, l'associazione italiana delle imprese del commercio e dei servizi, ha sottolineato come le PMI turistiche abbiano dovuto affrontare sfide uniche durante la pandemia di Covid-19. Questa ricerca ha evidenziato che molte di queste imprese hanno adottato rapidamente misure di sicurezza sanitarie, migliorato la loro presenza online e sviluppato nuove strategie di marketing per attirare clienti in un momento di incertezza.

Le PMI turistiche italiane stanno anche dimostrando un crescente impegno verso la sostenibilità ambientale e culturale, come confermato da uno studio condotto da Unioncamere, l'associazione italiana delle Camere di Commercio. Questo studio ha rivelato che sempre più PMI turistiche stanno adottando politiche di gestione sostenibile, inclusi programmi di riduzione degli sprechi e l'implementazione di pratiche rispettose dell'ambiente.

Le nuove tendenze di consumo e l'aumento della domanda da parte di viaggiatori informati ed esigenti, alla ricerca di esperienze di soggiorno diverse ed esclusive, hanno fatto crescere in modo significativo la richiesta di nuove strutture, servizi e attività turistiche. Anche l'Unione Europea stessa ha riconosciuto il notevole potenziale economico offerto dal settore turistico e l'impulso che può dare alle imprese. Pertanto, ha previsto la possibilità di ottenere risultati migliori attraverso una politica di supporto, soprattutto dal punto di vista economico, a favore delle imprese operanti in questo settore.

Questi progetti, sebbene necessari e spesso indispensabili, dovrebbero essere sviluppati con una prospettiva più ampia rispetto al semplice sostegno economico a breve termine delle piccole e medie imprese. Il rischio in questo caso è che le imprese possano limitarsi a seguire le direttive comunitarie al fine di ottenere finanziamenti o altre agevolazioni economiche, senza acquisire contemporaneamente nuove competenze che migliorino le loro performance e innalzino gli standard dei servizi.

Fortunatamente, alcune di queste iniziative promosse dalla Comunità Europea sembrano orientarsi verso una politica non solo di sostegno economico-finanziario, ma anche di promozione e sviluppo delle destinazioni turistiche da una prospettiva sociale, culturale ed ambientale. Un esempio di progetto che riflette appieno queste caratteristiche è il progetto "Green Tour". Questo progetto si basa sull'idea di creare un sistema condiviso di best practice per la gestione delle piccole e medie imprese attive nel settore del turismo sostenibile, con l'obiettivo di valorizzare il territorio come loro punto di forza.

Dunque, la crescita delle PMI turistiche è influenzata da fattori come l'adattamento alle esigenze dei turisti, la promozione di offerte autentiche e il costante sforzo di innovazione. Queste aziende, spesso a conduzione familiare, incarnano l'ospitalità italiana e svolgono un ruolo essenziale nel plasmare l'immagine e la reputazione dell'Italia come destinazione turistica. Nei seguenti capitoli esamineremo in modo più approfondito i fattori di crescita specifici che guidano il successo delle PMI italiane, basandosi su ricerche recenti per gettare luce sul loro ruolo dinamico all'interno del sistema

economico nazionale e in particolare all'interno del settore turistico in
continua evoluzione.

CAPITOLO SECONDO

FATTORI CRITICI PER IL SUCCESSO DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

SOMMARIO: 1. Introduzione 2. Fattori critici macroeconomici. 3. Il ricambio generazionale e l'innovazione come fattore critico di successo. 4. La valorizzazione delle risorse umane come fattore critico di successo 5. L'internazionalizzazione come fattore critico di successo. 6. Il ricorso a canali alternativi di finanziamento come fattore critico di successo. 6.1. Il fabbisogno finanziario. 6.2. Fondi di Venture Capital. 6.3. Il crowdfunding. 6.4. Mercati dedicati alle PMI.

1. Introduzione

L'Italia è da sempre un paese noto per la sua ricchezza culturale, la bellezza del suo paesaggio e la sua straordinaria tradizione nel campo dell'arte, della moda e del design. Ma c'è un altro aspetto dell'Italia che spesso passa inosservato, ma che svolge un ruolo fondamentale nell'ecosistema economico del paese: le Piccole e Medie Imprese (PMI).

Le PMI rappresentano il cuore pulsante dell'economia italiana. Sono aziende che abbracciano la tradizione artigianale e l'innovazione tecnologica, spaziando dalle piccole botteghe familiari alle aziende orientate all'export. La loro agilità, la capacità di adattamento e la dedizione al lavoro sono state le chiavi del successo che hanno reso l'Italia un centro di eccellenza in svariati settori.

Tuttavia, il successo delle PMI italiane non è mai stato un percorso privo di ostacoli. In un mondo in costante evoluzione, queste imprese devono affrontare sfide complesse e, allo stesso tempo, sfruttare opportunità emergenti. Questo capitolo esplorerà in dettaglio i fattori critici che influenzano il destino delle PMI italiane.

Le PMI italiane operano in un ambiente commerciale in rapida trasformazione, caratterizzato da cambiamenti tecnologici accelerati, normative sempre più complesse e una concorrenza globale. Per rimanere competitive e garantire la loro sopravvivenza e crescita, queste imprese devono affrontare in modo efficace le sfide e capitalizzare sulle opportunità.

Dunque, a seguire esamineremo in dettaglio una serie di fattori che influenzano il successo delle PMI italiane. Dopo un breve focus riguardo i fattori macroeconomici che influiscono sulla potenziale crescita delle PMI, verranno analizzati alcuni di quei fattori che incidono direttamente sulle singole imprese, tra i quali il ricambio generazionale, l'innovazione tecnologica, la valorizzazione delle risorse umane, l'internazionalizzazione ed il ricorso a canali alternativi di finanziamento.

2. Fattori critici macroeconomici

Da almeno vent'anni, l'economia italiana ha affrontato una serie di problemi strutturali che hanno gravemente compromesso le sue prestazioni. Il nostro paese ha continuato a crescere a un ritmo inferiore rispetto alla media degli altri paesi dell'Eurozona per quasi tre decenni. Nel corso degli ultimi

vent'anni, c'è stata una diminuzione del reddito pro capite, un indicatore grezzo ma efficace del benessere della popolazione.

Negli ultimi anni, l'attenzione è stata giustamente focalizzata sulla gestione dell'emergenza sanitaria e sul duplice shock economico causato dalla pandemia di COVID-19, che ha colpito sia l'offerta che la domanda. La sospensione del Patto di Stabilità e Crescita nell'Eurozona ha dato la possibilità di intraprendere azioni di politica fiscale nazionale per sostenere famiglie e imprese. Questi sforzi sono stati accompagnati da una serie di misure, alcune delle quali sono ancora in fase di sviluppo, che metteranno a disposizione notevoli risorse europee attraverso strumenti come il fondo SURE e il Next Generation EU. Inoltre, la Banca Centrale Europea ha svolto un ruolo essenziale nel fornire liquidità e agevolare i finanziamenti all'economia attraverso interventi espansivi.

Tuttavia, una volta superata la pandemia e mitigati gli effetti della crisi economica, le prospettive di crescita dell'Italia rimarranno insoddisfacenti se non si affrontano finalmente i principali problemi strutturali ereditati dal passato.

Il primo problema riguarda una generale ridotta produttività del paese, che ha perso terreno rispetto non solo alla Germania ma anche a quasi tutti gli altri partner europei. Questa bassa produttività è dovuta a diversi fattori, tra cui:

a) Un'eccessiva, costosa e inefficace burocrazia che spesso ostacola l'attività economica anziché sostenerla.

b) Un grave ritardo nell'infrastruttura, sia materiale che immateriale, causato dalla mancanza di investimenti pubblici e dalla scarsa capacità di incentivare

gli investimenti privati in settori dove i rendimenti sono incerti e a lungo termine.

c) La predominanza di microimprese, con meno di 10 dipendenti, anziché PMI. Queste microimprese non riescono a sostenere la ricerca e lo sviluppo, l'innovazione e la sua diffusione. È necessario promuovere la crescita e lo sviluppo delle PMI in modo che raggiungano una dimensione media che consenta loro di essere più flessibili, adattabili e competitive, sia a livello nazionale che internazionale.

d) Un sistema giuridico caratterizzato da una miriade di leggi spesso in conflitto tra loro e da una scarsa capacità di applicarle in modo efficace. È necessario semplificare drasticamente il sistema e garantire che i comportamenti scorretti vengano rapidamente identificati e sanzionati.

e) La necessità di una giustizia civile più rapida ed efficiente che faccia uso delle moderne tecnologie e risorse digitali.

f) La promozione di una cultura di valutazione preventiva, monitoraggio in itinere e trasparenza nella rendicontazione delle politiche pubbliche ed economiche.

A livello macroeconomico, l'Italia è afflitta da importanti fragilità sia fiscali che finanziarie. Il debito pubblico italiano rappresenta il terzo più alto al mondo in rapporto al PIL, con un'incidenza che ha superato il 160% a causa della recente recessione e delle misure adottate per contrastarla. Questa situazione espone il paese al rischio di attacchi speculativi e a una pericolosa spirale di aumento dei tassi di interesse in futuro.

Risolvere questo problema richiede una combinazione di crescita economica, moderata inflazione e mantenimento di surplus primari. Ciò comporterebbe una revisione delle spese pubbliche, una riforma fiscale per ridurre gli oneri sulle famiglie e le imprese, semplificando il sistema fiscale e riequilibrando le imposte dirette, indirette e patrimoniali.

Il secondo problema riguarda un sistema bancario poco redditizio e vulnerabile a un possibile default dello Stato. La scarsa redditività è principalmente dovuta all'adozione diffusa di un modello bancario tradizionale, che soffre dei bassi tassi di interesse e del peso dei crediti in sofferenza. È necessario un ulteriore consolidamento del settore bancario, ma senza sacrificare le piccole banche locali ben radicate nel territorio.

Il paese affronta anche ritardi e inefficienze nei mercati del lavoro, dei beni e dei servizi. È necessario rivedere la protezione del lavoro in modo da favorire la mobilità dei lavoratori e concentrarsi su politiche attive per aumentare l'occupazione, in particolare al Sud, tra le donne e i giovani.

Inoltre, c'è un bisogno urgente di promuovere una maggiore diffusione delle competenze informatiche e migliorare la digitalizzazione dell'economia italiana.

Infine, è importante affrontare l'eccessiva regolamentazione e protezione nei mercati dei beni e dei servizi, che generano inefficienze e ostacolano l'innovazione.

3. Ricambio generazionale e innovazione come fattore critico di successo

La successione aziendale, al pari della fase di avvio o di espansione di un'azienda, rappresenta uno dei momenti critici nel ciclo di vita di qualsiasi impresa. Questo processo non riguarda solamente gli aspetti finanziari ma spesso implica anche questioni ideali, poiché l'azienda ha un significato più profondo rispetto a essere semplicemente una fonte di reddito.

Il passaggio generazionale alla guida dell'azienda, pertanto, è un processo complesso che presenta numerose sfide sia per gli imprenditori coinvolti che per coloro che li circondano. Nella gestione della successione, infatti, non si devono considerare solamente gli aspetti materiali e finanziari, ma spesso anche quelli emotivi, specialmente nelle imprese familiari, dove la sfera lavorativa e quella personale sono strettamente interconnesse.

Il passaggio generazionale può essere definito come *«un processo che conduce al passaggio del capitale e, eventualmente, delle responsabilità nella gestione dalla generazione presente alla generazione emergente per dare continuità all'impresa nel tempo»*¹. Dalla definizione appena fornita emerge che la successione aziendale non è un evento improvviso o circoscritto in un periodo specifico, ma piuttosto un processo che richiede una pianificazione nel tempo. Questo processo dovrebbe iniziare molto prima della sua effettiva realizzazione, preferibilmente fin dalle prime fasi di vita dell'azienda². Esso può avere una serie di possibili esiti, influenzati da vari fattori. In generale, può avere quale esito o l'insediamento di un membro della famiglia nei ruoli

¹ DELL'ATTI A., Il passaggio generazionale nelle imprese familiari, Cacucci, Bari, 2007.

² A. CAMUFFO, G. COSTA, Strategia d'impresa e gestione delle risorse umane, Cedam, Padova, 1990

di proprietario e gestore dell'azienda, oppure con il semplice trasferimento della proprietà del capitale nel caso in cui il successore non sia interessato a una gestione diretta o non ne abbia le competenze necessarie³. In quest'ultimo caso, potrebbero essere coinvolti soggetti esterni, portando a una maggiore professionalizzazione dell'azienda.

La successione familiare potrebbe anche limitarsi alla trasmissione ereditaria delle quote azionarie e dei diritti di proprietà, oppure potrebbe includere anche il passaggio del potere decisionale imprenditoriale.

Inoltre, la definizione sottolinea che l'azienda è un “istituto atto a perdurare nel tempo”⁴ e non è legato alla vita biologica dell'imprenditore fondatore.

Per considerare il passaggio generazionale riuscito, devono verificarsi due condizioni simultaneamente. Innanzitutto, è fondamentale che il controllo delle quote societarie rimanga nelle mani dei discendenti della famiglia proprietaria, il che può essere garantito anche se non detengono la totalità della proprietà, ma almeno la maggioranza del capitale. In secondo luogo, è essenziale garantire la continuità delle attività aziendali, poiché l'azienda rappresenta un bene di interesse sociale che coinvolge diverse parti interessate, tra cui famiglia, dipendenti, clienti, fornitori, finanziatori e comunità locali.

Tuttavia, il successo del passaggio generazionale non può essere valutato solo in base alla soddisfazione del predecessore e del successore, ma deve essere

³ G. STOCCHETTI, L'utilizzo del sistema di controllo di gestione nel processo di successione generazionale in azienda, *Piccola Impresa*, n. 2, 1998

⁴ G. ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo 1, Giuffrè, Milano

valutato principalmente in base alle prestazioni aziendali dopo il cambiamento di leadership.

Ci sono situazioni in cui il passaggio generazionale potrebbe non essere possibile o auspicabile, ad esempio quando il leader non ha eredi idonei o interessati. In questi casi, potrebbe essere necessario considerare la cessione delle quote di capitale a terzi, anziché il passaggio all'interno della famiglia. In tal caso non siamo di fronte ad un vero e proprio passaggio, bensì ad una fisiologica evoluzione della vita naturale dell'azienda⁵.

Spesso, nelle imprese familiari, ci sono fattori emotivi che potrebbero portare il leader a consegnare l'azienda ai familiari, anche se non hanno le capacità o l'interesse necessari. Inoltre, l'imprenditore potrebbe considerare l'azienda come una sorta di "creatura"⁶ personale, mantenendo un controllo stretto e ritardando il processo di successione.

Ritardare questo processo (che come accennato non è un evento istantaneo ma rappresenta la conclusione di un processo che si sviluppa nel tempo attraverso diverse fasi interconnesse) e non avvalersi di consulenti o manager specializzati potrebbe comportare rischi, come conflitti familiari, inefficienze organizzative e finanziarie, che potrebbero mettere a rischio la continuità dell'azienda.

Una volta che una nuova generazione entra in azienda, è possibile che si verifichino conflitti interni. Questi conflitti possono riguardare situazioni critiche all'interno della famiglia, che inevitabilmente influenzano la vita

⁵ G. CORBETTA, Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo, Egea, Milano, 1995

⁶ F. VARANINI, La professionalità come piacere e come gioco, Sviluppo & Organizzazione, n.193, 2001

dell'azienda, talvolta compromettendone le sue performance. In alternativa, possono sorgere conflitti interni all'azienda stessa, spesso dovuti a interessi personali divergenti o a differenze di idee e valori tra le generazioni, ciascuna appartenente a epoche storiche diverse, con ripercussioni sui valori aziendali. Tuttavia, è importante sottolineare che l'ingresso di giovani figure può portare anche a benefici significativi. Ad esempio, si possono introdurre competenze innovative, tecnologiche e digitali che spesso l'imprenditore o il fondatore non ha sviluppato nel corso degli anni, in gran parte a causa dell'età avanzata. Queste nuove competenze possono portare un contributo positivo all'azienda. Molte aziende sono a conduzione familiare e mirano a mantenere un equilibrio economico nel tempo, consentendo alle nuove generazioni di crescere all'interno dell'azienda e di ereditarla una volta raggiunta l'età pensionistica. Tuttavia, è importante sottolineare che non dovrebbero essere imposti comportamenti identici a quelli dei fondatori, poiché ogni individuo sviluppa le proprie idee. Le nuove generazioni possono apportare idee innovative e, se sono anche disposte a correre rischi, questo mix di fattori potrebbe portare a risultati migliori e a prestazioni superiori, anche in settori diversi da quelli tradizionali.

Nel contesto critico dell'azienda, si affrontano numerose variabili e dimensioni cruciali, tra cui le competenze personali e professionali dell'imprenditore, la disponibilità di eredi qualificati e motivati a subentrare, le dimensioni e lo stadio di sviluppo dell'impresa, la governance aziendale, l'armonia all'interno della famiglia e della gestione aziendale, la presenza di manager esterni alla famiglia e altro ancora. Di conseguenza, l'attuazione di

questa fase cruciale può essere influenzata da vari gradi di difficoltà in base a queste variabili, che possono essere obiettive o soggettive.

Quando si considerano le variabili oggettive, è evidente che le sfide in una piccola impresa a gestione familiare con un'unica famiglia proprietaria e un controllo diretto saranno diverse da quelle che affronta un'azienda di grandi dimensioni. Nelle aziende più grandi, la principale sfida è spesso rappresentata dalla trasmissione del know-how imprenditoriale e del patrimonio dei beni intangibili che spesso si identificano proprio nella figura dell'imprenditore stesso⁷. La complessità aumenta ulteriormente quando sono coinvolte più famiglie, terze parti o una struttura aziendale complessa, con il conseguente rischio di conflitti familiari dovuti alla presenza di più candidati idonei per la leadership o posizioni apicali nell'impresa.

Molte aziende evitano deliberatamente di affrontare e pianificare la successione a causa della complessità del processo, creando ulteriori sfide per la famiglia e l'azienda.

Nonostante l'influenza delle variabili oggettive, le variabili soggettive rappresentano spesso i fattori critici in questa fase aziendale, in particolare le caratteristiche individuali del leader in carica e del potenziale successore, che spesso è un membro della famiglia, come ad esempio un figlio.

Purtroppo, molte imprese familiari faticano a sopravvivere dopo il passaggio del testimone dall'imprenditore fondatore. Le statistiche mostrano che solo la metà di queste imprese sopravvive alla prima generazione, circa il 15% alla

⁷ ZOCCHI, Il Family Business. Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004;

seconda e solo il 5% alla terza generazione⁸. Questo elevato tasso di insuccesso è principalmente attribuibile a una mancanza di pianificazione adeguata e al nepotismo familiare, che ha portato al passaggio del controllo aziendale a familiari privi delle competenze necessarie.

Le imprese familiari spesso sono fortemente legate ai valori del "socioemotional wealth" e talvolta evitano la successione perché temono che comporti cambiamenti significativi che potrebbero mettere in discussione il potere e i valori della famiglia.

Per analizzare il processo di successione nel tempo, possiamo individuare una fase preparatoria che precede il passaggio effettivo del testimone. In questa fase, l'imprenditore esamina i membri della famiglia e decide se mantenere la proprietà e la gestione dell'azienda in famiglia o cederla a terzi. Se viene identificato un familiare idoneo, si avvia la fase successiva, che coinvolge la preparazione di una nuova struttura di governance aziendale. Questo momento è particolarmente delicato. Infine, l'ultima fase segna l'inizio di una nuova era per l'azienda da una prospettiva soggettiva.

Quest'ultima fase è altrettanto delicata poiché può comportare cambiamenti più o meno significativi che, in alcuni casi, possono causare controversie familiari e crisi aziendali o addirittura la sua chiusura.

Come detto in precedenza, il passaggio generazionale non deve essere visto solo come un momento critico per la continuità aziendale, ma anche come un'opportunità per la crescita, la digitalizzazione, l'innovazione e

⁸ F. NEUBAUER, A.G. LANK, *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, Macmillan, London 1998; J.L. WARD, *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-lasting, Successful Families in Business*, Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York, 2004

l'internazionalizzazione, aspetti sempre più importanti per le aziende oggi e che talvolta l'imprenditore o il fondatore non ha sviluppato nel corso degli anni, in gran parte a causa dell'età avanzata. Molte aziende sono a conduzione familiare e mirano a mantenere un equilibrio economico nel tempo, consentendo alle nuove generazioni di crescere all'interno dell'azienda e di ereditarla una volta raggiunta l'età avanzata. Tuttavia, è importante sottolineare che non dovrebbero essere imposti comportamenti identici a quelli dei fondatori, poiché ogni individuo sviluppa le proprie idee. Le nuove generazioni possono apportare idee innovative e, se sono anche disposte a correre rischi, questo mix di fattori potrebbe portare a risultati migliori e a prestazioni superiori, anche in settori diversi da quelli tradizionali. L'innovazione, infatti, è un elemento imprescindibile nello svolgimento di un'attività economica per diversi motivi:

1) consente all'azienda di rimanere competitiva nel suo settore. I mercati sono in costante evoluzione, con cambiamenti tecnologici, preferenze dei consumatori e concorrenza in continua crescita. Le aziende che non innovano rischiano di diventare obsolete e perdere quote di mercato.

2) è spesso associata alla crescita aziendale. Introdurre nuovi prodotti, servizi o processi innovativi può aprire nuove opportunità di mercato e consentire all'azienda di ampliare la sua presenza e aumentare i ricavi.

3) può migliorare l'efficienza dei processi aziendali. L'automazione, l'ottimizzazione dei flussi di lavoro e l'utilizzo di tecnologie avanzate possono ridurre i costi operativi e aumentare la produttività.

4) contribuisce a creare aziende meglio attrezzate per affrontare i cambiamenti e le crisi. L'innovazione può aiutare un'azienda a diversificare le sue attività e adattarsi rapidamente alle nuove sfide e opportunità.

5) può portare a prodotti o servizi migliori e più adatti alle esigenze dei clienti. Ciò può aumentare la soddisfazione del cliente e la fedeltà al marchio, contribuendo a mantenere e attrarre nuovi clienti.

6) contribuisce ad attrarre persone talentuose e creative desiderose di lavorare su progetti interessanti e stimolanti. Questo può migliorare la forza lavoro dell'azienda e promuovere ulteriori innovazioni.

7) può contribuire a migliorare la sostenibilità aziendale, riducendo l'impatto ambientale e risparmiando risorse. Questo può essere un vantaggio competitivo in un mondo sempre più attento all'ambiente.

8) può aiutare un'azienda a differenziarsi dai concorrenti. Quando un'azienda offre qualcosa di unico o significativamente migliorato, può attirare l'attenzione dei clienti e superare la concorrenza.

9. può generare valore a lungo termine per un'azienda. Anche se l'innovazione può comportare costi iniziali, i benefici nel corso del tempo possono superare di gran lunga tali costi.

In sintesi, l'innovazione è fondamentale perché permette alle aziende di prosperare, adattarsi e crescere in un mondo in continua evoluzione. Le aziende che abbracciano l'innovazione sono meglio posizionate per affrontare le sfide e capitalizzare sulle opportunità che il futuro offre. È proprio in tale ottica che il ricambio generazionale, se pianificato e gestito con attenzione, consistente nell'introduzione di nuove risorse e figure manageriali, sia

familiari che esterne, può portare a un successo ancora maggiore, valorizzando l'azienda già esistente.

Sono state identificate quattro tipologie di passaggio generazionale⁹:

1. il passaggio generazionale "intelligente" o "aventiniano", ossia quando il fondatore sceglie semplicemente di ritirarsi e lasciare le redini al successore senza causare eventi traumatici o discontinuità significative. Questo tipo di passaggio si realizza nei casi in cui sia stata effettuata una pianificazione accurata e ben strutturata nel tempo, eseguita con successo.
2. il passaggio generazionale "dinamico", che si caratterizza per l'introduzione di elementi di discontinuità da parte del potenziale successore, come ad esempio la crescita tramite acquisizioni, innovazioni e l'espansione internazionale. Questa fase si completa quando il fondatore osserva risultati positivi derivanti da tali iniziative ed inizia a sviluppare fiducia nel successore.
3. Il passaggio generazionale "traumatico", che si caratterizza per essere causato dalla repentina scomparsa del fondatore, ed è una situazione che può generare notevoli turbamenti. Diversi attori interessati, come banche, fornitori, clienti e dipendenti, si trovano nell'incertezza riguardo a cosa accadrà a breve termine e possono esercitare pressioni per ottenere chiarezza e garanzie sulla futura gestione efficace

⁹ A. AMICI, Il passaggio generazionale: da rischio a opportunità di sviluppo dell'impresa. Alcuni casi di successo nella provincia di Brescia, FrancoAngeli, Milano, 2018

dell'azienda. L'assenza di segnali tempestivi e robusti potrebbe portare a potenziali conflitti e incertezze.

4. Il passaggio generazionale "tira e molla", caratterizzato da una prolungata durata del processo di successione, in cui si verifica un costante alternarsi di avvicinamento e allontanamento tra il fondatore e il potenziale successore. Questa continua oscillazione, con l'assegnazione parziale di responsabilità, deleghe incomplete e limitate autonomie, spesso porta all'insuccesso del passaggio generazionale.

In conclusione, il passaggio generazionale all'interno delle imprese, specialmente nelle aziende familiari, rappresenta una fase cruciale che richiede una pianificazione olistica e una gestione attenta. Non si tratta solo di trasferire il controllo e la proprietà, ma anche di bilanciare le dinamiche familiari, aziendali e finanziarie. Inoltre, abbiamo visto come l'innovazione sia particolarmente importante per mantenere la competitività nel mercato in continua evoluzione e per affrontare le sfide future.

Pertanto, il ricambio generazionale può essere un'opportunità per introdurre idee fresche e tecnologie avanzate, per questo è fondamentale identificare la strategia più adatta alle circostanze aziendali e familiari. In definitiva, una gestione attenta della successione generazionale, tenendo conto delle variabili oggettive e soggettive, può contribuire a garantire la continuità e il successo delle imprese nel tempo, evitando conflitti familiari e promuovendo la crescita e l'innovazione.

La valorizzazione delle risorse umane come fattore critico di successo

Le attuali profonde trasformazioni stanno mettendo alla prova il campo del management con nuove sfide organizzative. Questo sottolinea l'importanza di avere strumenti e strategie efficaci per gestire le persone in modo che soddisfino sia gli obiettivi dell'organizzazione che le esigenze dei suoi membri.

Va tenuto presente che le organizzazioni sono essenzialmente costituite dalle persone e dalle loro interazioni reciproche. Un'organizzazione esiste quando le persone collaborano per raggiungere obiettivi comuni (Daft, 2021). Questo sottolinea la natura di sistema aperto delle organizzazioni, in cui ottenere una buona coordinazione orizzontale e favorire la cooperazione tra i diversi membri è più cruciale che mai.

In passato, i manager si concentravano principalmente sull'analisi strategica dell'ambiente esterno e sull'adattamento alle dinamiche del settore. Oggi, i manager dirigono la loro attenzione all'importanza fondamentale delle variabili interne all'organizzazione. In un ambiente caratterizzato da volatilità, incertezza e complessità, anziché cercare di adeguarsi alle opportunità esterne, è essenziale concentrarsi sulle risorse interne e sulla loro ottimizzazione. Secondo la Resource Based View (Barney, 1991; Grant, 1991), un'azienda è vista come un sistema di risorse e competenze eterogenee, che devono sostenere nel tempo il vantaggio competitivo, cioè la capacità di superare i concorrenti a lungo termine.

Tuttavia, le risorse rappresentano solo il potenziale dell'organizzazione. Il vero vantaggio competitivo deriva dalla capacità dell'organizzazione di integrare efficacemente queste risorse, sviluppare competenze uniche e competenze dinamiche che le permettano di adattarsi rapidamente alle mutevoli condizioni e contesti.

Tra tutte le risorse, le Risorse Umane, cioè le persone che lavorano per l'organizzazione, le loro competenze, le conoscenze che portano e le relazioni interne, le routine e i processi, sono particolarmente critiche, in quanto sono rare e complesse. Questi elementi costituiscono il fattore chiave di successo per ottenere un vantaggio competitivo.

Le Risorse Umane possono diventare uno strumento essenziale non solo per raggiungere obiettivi economici e di redditività a breve termine, ma anche per soddisfare clienti, fornitori e dipendenti, stimolare l'innovazione e costruire una reputazione positiva nell'ambiente di riferimento (Noe et al., 2010).

Pertanto, è necessario disporre di strumenti efficaci per la gestione delle Risorse Umane che consentano di comprendere i modelli di comportamento, le dinamiche e i fattori che influenzano il comportamento delle persone, al fine di analizzare la direzione e l'intensità delle loro azioni (Gabrielli, 2010).

Il ruolo fondamentale delle risorse umane nel contesto aziendale è il risultato di un processo di trasformazione che ha cambiato la concezione stessa delle organizzazioni. In passato, le organizzazioni erano considerate come "scatole nere", ossia sistemi di cui non si conosceva la struttura interna e il

funzionamento, ma venivano valutate principalmente in base alle loro risposte a stimoli esterni specifici.

Il merito di aver reso le organizzazioni più razionali, scientifiche e trasparenti viene attribuito a Frederick Taylor, che ha sviluppato la teoria del "Scientific Management" all'inizio del XX secolo. Questa teoria si basava sulla creazione di un sistema mirato a ottenere la massima efficienza e produttività attraverso l'uso di metodi e tempi di lavoro stabiliti scientificamente. Taylor sostenne che le decisioni basate su regole empiriche e tradizioni dovessero essere sostituite da procedure precise, sviluppate dopo uno studio attento delle singole situazioni (Daft, 2020). Dal punto di vista gestionale, ciò si tradusse nell'implementazione di procedure standard e una pianificazione rigorosa del lavoro, selezione del personale basata sulle competenze richieste e formazione.

I principi del Taylorismo trovarono applicazione pratica nella catena di montaggio perfezionata da Henry Ford. Tuttavia, questo approccio fu oggetto di critiche fin dall'inizio. La standardizzazione delle procedure e l'indifferenza verso le differenze individuali e il benessere psicologico dei lavoratori portarono alla riduzione delle conoscenze e delle competenze professionali dei lavoratori. Taylor considerava i lavoratori come macchine che potevano essere "aggiustate" per aumentare la produttività. In questo contesto, il capitale umano era considerato alla stessa stregua degli altri fattori di produzione.

In opposizione ai principi del Taylorismo, emerse la scuola delle "Relazioni Umane" con Elton Mayo come principale esponente. Mayo condusse ricerche

presso gli stabilimenti di Hawthorne della Western Electric Company, scoprendo che migliorando l'illuminazione sul luogo di lavoro si ottenne un aumento della produttività dei lavoratori. Questo portò alla conclusione che la produttività dipendeva dalla soddisfazione delle esigenze umane, creando un ambiente di lavoro piacevole e stimolante che aumentasse la motivazione dei dipendenti. La motivazione non dipendeva solo dai compensi finanziari, ma anche dalle condizioni lavorative e dagli strumenti di fiducia, delega e coinvolgimento.

Abraham Maslow, a metà del XX secolo, formalizzò una teoria motivazionale basata su una gerarchia dei bisogni umani. Questa gerarchia includeva bisogni fisiologici, di sicurezza, di affiliazione, di stima e di autorealizzazione. Questa teoria contribuì a rafforzare l'idea che le pratiche di gestione delle risorse umane dovrebbero tener conto delle differenze individuali e generare risposte personalizzate.

La teoria dei "fattori duali" di Herzberg distinse tra fattori igienici (che evitano l'insoddisfazione) e fattori motivanti (che generano soddisfazione). Questa teoria enfatizzò la necessità di soddisfare entrambi questi tipi di bisogni per motivare efficacemente i dipendenti.

David McClelland, successivamente, identificò tre bisogni motivazionali: bisogno di achievement (successo), bisogno di power (potere) e bisogno di affiliation (affiliazione). Questo suggerì che i manager dovrebbero riconoscere il bisogno predominante in ciascun individuo e adattare le pratiche di gestione di conseguenza.

Sin dalla metà degli anni Novanta, si è diffusa l'idea che la funzione delle Risorse Umane debba essere rivista e trasformata da un ruolo prevalentemente amministrativo a un ruolo di "business partner," come sottolineato da Ulrich nel 1997. Questa trasformazione ha beneficiato del progresso significativo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) nell'ultimo decennio. Questo cambiamento è stato influenzato da diversi fattori legati all'economia e alla società, tra cui:

1. L'ingresso nel mondo del lavoro dei "nativi digitali," ovvero individui che sono cresciuti con tecnologie digitali come internet, computer e smartphone. Questi individui considerano queste tecnologie come parte integrante della loro vita e del loro lavoro, interagendo con esse in modo naturale e senza difficoltà.

2. Lo sviluppo di ambienti di lavoro mobili e virtuali e i cambiamenti in corso nel mondo del lavoro, come la digitalizzazione, il lavoro mobile e il lavoro in team multidisciplinari. Questi sviluppi hanno spinto i lavoratori a essere sempre più connessi e collaborativi.

3. La diffusione del "web 2.0," che ha introdotto strumenti di comunicazione che mettono l'accento sulla collaborazione e la condivisione tra gli utenti.

4. La crisi economica ha spinto le imprese a rivedere le proprie strategie e a cercare modi per risparmiare.

L'adozione diffusa di queste nuove tecnologie rappresenta una grande opportunità per le organizzazioni. La progettazione e l'implementazione di soluzioni di "electronic HR," cioè strumenti e funzionalità basati sulle ICT, possono migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi di gestione delle

risorse umane, consentendo una riduzione dei tempi e dei costi. Questo può essere realizzato attraverso:

- L'automatizzazione delle attività amministrative delle risorse umane.
- La personalizzazione delle pratiche di gestione delle risorse umane per adattarle alle esigenze individuali di ciascun dipendente.
- L'utilizzo di ampi database di dati che consentono ai manager di comprendere e sfruttare le relazioni all'interno dell'organizzazione per definire la strategia.
- Una gestione più efficace dei processi di "apprendimento organizzativo" grazie alla facilità di accumulare e condividere informazioni e competenze su larga scala tramite le nuove piattaforme informatiche (Lawler e Mohrman, 2003).

Inoltre, lo sviluppo delle tecnologie digitali ha reso più agevole l'implementazione del "telelavoro". Il concetto di telelavoro iniziò a diffondersi in Italia verso la fine degli anni Sessanta del secolo scorso. Nel libro "*Smart working: la rivoluzione del lavoro intelligente*" di Domenico De Masi, si racconta come le proteste studentesche e operaie evidenziarono la necessità di nuovi modelli organizzativi e pratiche di gestione delle risorse umane per superare il lavoro parcellizzato di Taylor e garantire una maggiore autonomia ai lavoratori. Questo periodo vide anche lo sviluppo delle reti di comunicazione e della cultura informatica, offrendo nuove opportunità alle organizzazioni di essere competitive.

Il fisico statunitense Jack Nilles coniò il termine "*telecommuting*" nel 1973 in risposta alla crisi petrolifera, proponendo il lavoro da remoto per ridurre gli

spostamenti. Secondo l'Accordo Quadro sul Telelavoro, il telelavoro è definito come un'organizzazione lavorativa che sfrutta le tecnologie dell'informazione al di fuori della sede dell'azienda, basata su accordo volontario, delocalizzazione, uso di tecnologie informatiche e flessibilità nei tempi di lavoro.

Il telelavoro comporta una diversa modalità di lavoro, ma il ruolo del telelavoratore rimane invariato, svolgendo le stesse mansioni senza molta autonomia. Inizialmente, il telelavoro coinvolgeva principalmente professionisti che passavano molto tempo al telefono, come agenti di vendita o operatori di call center.

Esistono diverse forme di telelavoro, tra cui il telelavoro domiciliare (a casa), il telelavoro da centro satellite (sedi remote con strumenti necessari) e il telelavoro mobile (senza una sede fissa, ma con dispositivi come computer portatili e telefoni cellulari).

Nonostante i numerosi vantaggi del telelavoro, come la maggiore produttività, l'autonomia e la riduzione del pendolarismo, in Italia è rimasto a lungo poco diffuso a causa della mancanza di un contesto culturale adatto, dei costi tecnologici elevati, della scarsa infrastruttura e dei ritardi legislativi. Anche i lavoratori erano scettici riguardo a questa nuova modalità.

Lo *smart working* è emerso con il passaggio dal telefono fisso allo smartphone e al personal computer, rappresentando un'evoluzione del telelavoro. In Italia, è stato definito dall'Art. 18 della Legge 22 maggio 2017 come una modalità flessibile di esecuzione del lavoro basata su accordi tra le parti, senza vincoli di orario o luogo di lavoro e con l'uso di strumenti

tecnologici. Esso si basa sulla flessibilità organizzativa e incentiva i risultati anziché il controllo. Cambia il ruolo dei leader, che diventano manager "*smart*" con un approccio più debole e centrato sulla cooperazione.

Inoltre, lo *smart working* non esclude la collaborazione in ufficio e richiede un ripensamento degli spazi aziendali, promuovendo *l'activity-based working*. Le tecnologie digitali sono fondamentali per lo sviluppo *dello smart working* e includono strumenti di comunicazione unificata, *social computing*, *cloud* e il concetto di "*Bring Your Own Device*" (BYOD).

Il passaggio dal lavoro da ufficio allo *smart working* è stato accelerato dalla diffusione del COVID-19, portando a vantaggi per le organizzazioni come la riduzione dei costi e l'aumento della produttività. Ha migliorato il bilanciamento tra lavoro e vita privata (*work-life balance*) per i dipendenti, riducendo lo stress e i costi legati agli spostamenti. Dal punto di vista del territorio, lo *smart working* ha ridotto la congestione del traffico e le emissioni di CO₂, contribuendo a rendere le città più sostenibili. Ha anche portato alla riscoperta dei piccoli centri.

Tuttavia, il passaggio a questa modalità ha rivelato alcune sfide, come l'isolamento dei lavoratori e la necessità di una migliore comunicazione interna. I manager devono sviluppare competenze di ascolto e consapevolezza per gestire il lavoro ibrido in modo efficace.

In conclusione, lo *smart working* rappresenta una trasformazione significativa nel mondo del lavoro, richiedendo una nuova cultura organizzativa, *leadership* evoluta e competenze digitali. È una risposta alle sfide attuali e

offre numerosi vantaggi per organizzazioni, lavoratori e società nel suo complesso.

5. L'internazionalizzazione come fattore critico di successo.

Dopo la Seconda Guerra Mondiale e la trasformazione globale dei contesti geopolitici, culturali, economici e sociali, le teorie economiche neoclassiche divennero insufficienti per spiegare appieno i fenomeni economici dell'epoca. Nella seconda metà del XX secolo, gli scambi internazionali di capitali e beni aumentarono notevolmente, e le imprese iniziarono ad espandersi oltre i confini nazionali, diventando multinazionali. I flussi commerciali e gli investimenti diretti all'estero non potevano più essere spiegati solo dalle variabili macroeconomiche, ma erano legati all'espansione internazionale delle imprese.

In questo contesto, alcuni economisti iniziarono a mettere in discussione le teorie neoclassiche e gli studi precedenti sul commercio internazionale. Le nuove teorie, incentrate sull'impresa, consideravano l'internazionalizzazione come il risultato di un complesso sistema di fattori (capitale, tecnologia, marchio, competenze organizzative, ecc.), combinati per creare vantaggi competitivi per l'impresa.

a tal riguardo, Michael Porter ha formulato il concetto del "Diamante del vantaggio competitivo di una nazione", che rappresenta tutti gli elementi che influenzano la competitività di una nazione in ambito internazionale. Nel centro di questa teoria, c'è l'idea che il vantaggio competitivo di un'azienda

sia strettamente legato alla sua posizione geografica e alle risorse locali che essa sfrutta. Secondo Porter, un'azienda può sviluppare competenze interne sfruttando le risorse disponibili nel territorio.

Il "Modello a Diamante" di Porter si concentra sui vantaggi competitivi dei paesi e richiede un'analisi dell'ambiente circostante. Ci sono quattro dimensioni principali che possono generare un vantaggio locale:

1. Fattori di produzione: Questi rappresentano le risorse produttive essenziali per competere in un settore specifico, come le competenze locali o le infrastrutture disponibili.

2. Condizioni della domanda: Questa dimensione riguarda la natura della domanda interna di beni specifici e come essa influenza lo sviluppo delle competenze locali, consentendo alle aziende di competere globalmente.

3. Industrie correlate e di supporto: Le industrie collegate o complementari possono condividere conoscenze e innovazioni, facilitando la crescita di competenze complementari.

4. Strategia, struttura e rivalità delle imprese: L'intensità della competizione all'interno di un territorio può stimolare l'innovazione e il miglioramento delle competenze, che possono quindi essere utilizzate per competere a livello globale.

Invece, il "Modello delle Cinque Forze" di Porter è uno strumento utilizzato dalle aziende per comprendere la struttura e la redditività di un settore. La profittabilità di un settore è influenzata da cinque forze competitive:

- Minaccia di beni sostituti
- Minaccia di nuovi entranti

- Potere contrattuale dei fornitori
- Potere contrattuale degli acquirenti
- Rivalità interna tra le imprese nel settore

Porter sottolinea l'importanza di vedere l'azienda come parte di una catena del valore più ampia e incoraggia i manager a prendere decisioni strategiche basate su quali settori entrare e come creare valore all'interno dell'azienda. Mantenere un vantaggio competitivo a lungo termine è cruciale.

Altri fattori che influenzano le decisioni strategiche delle aziende includono la possibilità di acquisire competenze esterne attraverso acquisizioni, alleanze strategiche o lo sviluppo di competenze interne in modo indiretto, sfruttando risorse esterne o condizioni particolari.

La scelta della modalità di ingresso nei mercati internazionali è un'altra decisione critica nelle strategie di internazionalizzazione, e Root (1994) classifica queste modalità in tre categorie: esportazione, ingresso contrattuale e ingresso attraverso investimenti diretti. Ogni modalità comporta livelli diversi di investimento e impegno.

L'espansione internazionale offre all'azienda una serie di opportunità significative per lo sviluppo e la prosperità. Alcune di queste sono chiaramente visibili e portano benefici a breve/medio termine sul fatturato, altre invece richiedono una prospettiva più a lungo termine, poiché riguardano l'aumento della sua competitività e la capacità di creare barriere contro la concorrenza.

Uno dei vantaggi principali dell'espansione internazionale è l'opportunità di ampliare i mercati e, di conseguenza, aumentare il volume d'affari. Le vendite

dipendono sia dalla competitività dell'azienda stessa sia dalle dimensioni del mercato di riferimento. L'avvio di attività di esportazione consente all'azienda di espandere la sua base di clienti, il che può portare a un rapido aumento del numero di potenziali clienti, anche se i ricavi internazionali non influiscono in modo significativo sui costi fissi. Tuttavia, le vendite e la presenza internazionale contribuiranno a migliorare la redditività complessiva dell'azienda.

L'economia globale non cresce uniformemente in tutti i paesi. Alcuni paesi possono avere condizioni economiche più favorevoli rispetto ad altri. L'espansione internazionale offre l'opportunità di accedere a mercati emergenti con tassi di crescita più elevati o di sfruttare costi di produzione e forza lavoro più bassi in altre regioni, consentendo all'azienda di diversificare il proprio portafoglio internazionale e ridurre il rischio geopolitico. Inoltre, per le aziende con strutture produttive ad alta leva operativa, l'espansione internazionale può comportare un significativo aumento del fatturato aziendale con un aumento dei costi variabili, il che contribuisce a diluire i costi fissi in rapporto a un maggiore fatturato. Per molte di queste aziende, l'espansione internazionale non è una scelta opzionale, ma una necessità per evitare costi elevati e la vulnerabilità alla concorrenza internazionale.

L'operare a livello internazionale offre anche l'opportunità di entrare in contatto con nuove realtà, approcci lavorativi innovativi e idee di successo, che possono essere applicati sia sul mercato nazionale che su altri mercati. Inoltre, la crescente globalizzazione dei mercati implica che nessuna azienda può permettersi di rimanere confinata nel proprio mercato domestico, poiché

la concorrenza straniera potrebbe presto o tardi giungere a competere nel mercato nazionale. L'esperienza acquisita dalla competizione sui mercati internazionali consente alle aziende di sviluppare le risorse finanziarie e le competenze manageriali necessarie per competere con successo anche con i concorrenti stranieri sul mercato nazionale.

Tuttavia, l'espansione internazionale presenta anche sfide, tra cui ostacoli linguistici, questioni logistiche e la necessità di condurre ricerche di mercato approfondite. Inoltre, gestire con successo un'operazione di espansione internazionale richiede una comprensione delle leggi e della burocrazia locali, modalità di pagamento, nonché delle differenze culturali e delle prospettive di mercato. Tutti questi fattori devono essere attentamente valutati prima di intraprendere un processo di espansione internazionale.

Come visto, le PMI sono state colpite da forti cali di fatturato, dapprima a causa della crisi finanziaria del 2008 e poi, in una fase di ripresa, sono state nuovamente messe a dura prova dalla crisi pandemica. Per quanto riguarda l'export, bisogna rilevare come le imprese italiane hanno reagito prontamente nella fase post-pandemica, registrando tassi di crescita delle esportazioni superiori a quelli di altre grandi economie comparabili. Alla fine del 2021, le esportazioni italiane avevano superato i livelli pre-pandemici del 7,5%, con ulteriori aumenti del 22,4% nei primi sei mesi del 2022. Questi risultati sono notevoli, considerando anche l'attuale inflazione che influisce sull'economia globale. In particolare, le PMI contribuiscono in modo significativo all'export italiano, generando il 51,2% del totale delle esportazioni^{10[1]}. Nonostante le

¹⁰ Elaborazione ICE, sui dati Istat e Eurostat.

sfide legate all'attuale contesto internazionale, come la guerra in Ucraina, la crisi delle materie prime, le interruzioni nelle catene di approvvigionamento globali e l'aumento dei costi energetici e dell'inflazione, le PMI vedono nell'internazionalizzazione un mezzo di crescita e diversificazione dei rischi. La pandemia non ha fermato il Made in Italy sui mercati esteri, e le PMI continuano a essere una risorsa fondamentale per l'industria nazionale. In un mercato globalizzato,

l'internazionalizzazione è diventata un passo fondamentale per le PMI per ottenere un vantaggio competitivo, richiedendo una gestione efficiente dei processi di internazionalizzazione e l'acquisizione di conoscenze specifiche sui mercati esteri. La collaborazione e la condivisione delle informazioni sono importanti per accelerare questi processi.

In sintesi, l'espansione internazionale è fondamentale per le PMI italiane, che contribuiscono in modo significativo all'economia del paese. La ripresa economica e l'export sono segnali positivi, ma migliorare la produttività e l'innovazione rimangono sfide cruciali per il futuro di queste imprese.

6. Il ricorso a canali alternativi di finanziamento come fattore critico di successo.

Le piccole e medie imprese italiane presentano una struttura finanziaria particolare, caratterizzata da un notevole ricorso all'indebitamento bancario e da una limitata utilizzazione del mercato dei capitali. Questa configurazione finanziaria si è rivelata inadeguata nel gestire situazioni economiche difficili, come evidenziato sia durante la crisi economico-finanziaria del 2008, sia in tempi recenti a seguito della crisi pandemica, che hanno messo a dura prova le PMI italiane. Inoltre, la stretta creditizia e le restrizioni inizialmente imposte dall'accordo Basilea III hanno peggiorato ulteriormente la situazione, limitando l'accesso delle PMI ai finanziamenti bancari. Ulteriore problematica che incontrano le PMI riguarda le notevoli difficoltà nell'ottenere le risorse finanziarie di cui hanno bisogno, dovute spesso all'incapacità delle stesse di diversificare le fonti di finanziamento. Queste imprese di solito non possono usufruire di strumenti finanziari complessi, come l'emissione di obbligazioni o azioni, a causa delle sfide nell'accesso ai mercati obbligazionari ed azionari. Queste difficoltà sono causate da significative asimmetrie informative, risultati economici non sempre positivi e preoccupazioni legate alla reputazione. Di conseguenza, le PMI si trovano spesso costrette a soddisfare le loro esigenze finanziarie, che possono essere notevoli, principalmente attraverso autofinanziamento, crediti commerciali e l'indebitamento bancario garantito con i beni personali dell'imprenditore.

Le sfide significative che le PMI si trovano ad affrontare dipendono, principalmente, a causa dal loro elevato fabbisogno finanziario e delle difficoltà nell'ottenere risorse dai mercati obbligazionari ed azionari.

È così che, già a partire dal 2012 il legislatore italiano è intervenuto per tentare di rendere i mercati di capitale maggiormente ospitali per le imprese di piccole dimensioni, in particolare per le startup innovative. Nel tempo, previsioni che prima erano appunto riservate alle imprese innovative di nuova costituzione sono state nel tempo estese alla generalità delle PMI proprio per la difficoltà che tali imprese incontrano circa il reperimento di capitali. Anche alla luce della recente crisi pandemica, è diventato cruciale fornire supporto alle piccole e medie imprese, che costituiscono la maggioranza del tessuto imprenditoriale del Paese e, a causa delle loro dimensioni limitate, sono particolarmente vulnerabili alle crisi di liquidità. A questo proposito, sono state introdotte misure nei decreti "Cura Italia" e "Liquidità", che semplificano l'accesso al Fondo Centrale di Garanzia per le PMI e offrono agevolazioni fiscali per la cessione di crediti pecuniari. Inoltre, ci sono diverse forme di sostegno finanziario per le PMI, compreso il supporto garantito da SACE S.p.A., insieme alle misure previste dal "Decreto Rilancio", che prevedono aiuti pubblici, inclusi contributi a fondo perduto.

La crisi innescata dal Covid-19 ha colpito un ambiente operativo già difficile per le PMI, che dovevano affrontare sfide finanziarie e la ricerca di nuove fonti di finanziamento. In passato, queste imprese spesso incontravano difficoltà nell'ottenere finanziamenti bancari a causa di normative troppo restrittive e orientate a tutelare le banche.

Dopo la crisi del 2008, anche le istituzioni comunitarie hanno ritenuto essenziale promuovere l'Unione Bancaria e, per quanto riguarda specificamente le PMI, l'Unione dei Mercati dei Capitali. In queste iniziative, l'obiettivo è stato creare un ambiente competitivo e condizioni favorevoli per le imprese nei diversi Stati Membri, con un'attenzione crescente alle PMI.

La Capital Markets Union (CMU), in relazione alle PMI, ha tre principali obiettivi: 1) fornire alle PMI nuove fonti di finanziamento a costi inferiori; 2) promuovere gli investimenti transfrontalieri e attrarre più investitori stranieri nell'Unione; 3) rendere l'accesso ai mercati dei capitali vantaggioso anche per attori di dimensioni ridotte.

Pertanto, la finanza alternativa rappresenta attualmente una soluzione efficace per ampliare le opportunità disponibili alle PMI europee e diversificare le fonti di finanziamento. L'apertura delle PMI ai mercati dei capitali può attirare una gamma più ampia di potenziali investitori, inclusi investitori istituzionali, operatori di venture capital o private equity, i quali considerano l'accesso ai mercati un elemento di grande importanza.

Le normative attualmente applicabili alle PMI stanno portando a una nuova prospettiva in cui l'accesso ai mercati dei capitali sta diventando un metodo ordinario di finanziamento per le PMI, con una normativa mirata a creare sistemi di negoziazione su misura per loro.

Pare opportuno, pertanto, soffermarsi brevemente sulle forme di finanziamento di (relativamente) recente introduzione, in modo da analizzare le potenzialità di crescita delle PMI, dopo aver analizzato il fabbisogno finanziario delle PMI.

6.1. Il fabbisogno finanziario

Il fabbisogno finanziario, che può essere definito come l'insieme delle risorse finanziarie necessarie per sostenere l'attività e la gestione di un'impresa, può essere analizzato da una prospettiva sia quantitativa che qualitativa.

Dal punto di vista quantitativo, il fabbisogno finanziario coincide con il totale degli investimenti che un'impresa richiede in un dato momento. Questo aspetto permette di valutare se le risorse finanziarie attuali sono sufficienti per garantire la continuità e la stabilità dell'azienda.

Sotto un'ottica qualitativa, il fabbisogno finanziario implica una combinazione tra le fonti di finanziamento interne ed esterne e consente di verificare se queste sono in equilibrio. Non esiste una combinazione ideale unica, poiché essa è influenzata dalle dinamiche e dalle peculiarità specifiche di ciascuna impresa.

Indipendentemente dallo stadio del ciclo di vita in cui si trova, le imprese necessitano di risorse finanziarie. Nei casi di imprese più piccole o di recente costituzione, il fabbisogno finanziario tende ad essere notevolmente elevato e viene generalmente soddisfatto attraverso autofinanziamento, credito commerciale e l'indebitamento bancario garantito con i beni personali dell'imprenditore. In tal modo, si può creare un confine sfumato tra l'imprenditore stesso e l'azienda.

D'altra parte, le imprese mature e di grandi dimensioni hanno maggiori opportunità di diversificare le loro fonti di finanziamento, utilizzando

strumenti finanziari più complessi come prestiti obbligazionari e l'emissione di azioni. Queste imprese tendono ad affidarsi meno all'autofinanziamento e solitamente mantengono liquidità più limitate.

È quindi cruciale che ogni impresa gestisca attentamente il proprio livello di liquidità al fine di evitare possibili difficoltà nel rispettare gli impegni finanziari e la necessità di ricorrere a ulteriori finanziamenti o di liquidare attività per far fronte alle proprie esigenze finanziarie.

Le imprese attraversano un ciclo di vita finanziario in cui il loro fabbisogno di finanziamenti e le fonti di finanziamento disponibili subiscono cambiamenti nel corso del tempo.

Nelle prime fasi, le imprese spesso si trovano ad affrontare risultati economici negativi a causa di volumi di vendita limitati che non riescono a coprire i costi fissi. Inoltre, le nuove imprese possono avere difficoltà a presentare un profilo finanziario attraente e a convincere gli investitori dell'efficacia dei loro progetti, il che limita le loro possibilità di ottenere finanziamenti dai mercati finanziari. In questa fase iniziale, il tasso di crescita dell'impresa è strettamente legato all'autofinanziamento, in cui le poche imprese non vincolate da restrizioni finanziarie possono utilizzare strumenti più complessi, come il debito obbligazionario e l'emissione di azioni, per crescere a tassi più elevati rispetto a quelle che devono fare affidamento sull'autofinanziamento. Tuttavia, queste imprese dipendono in gran parte dal flusso di cassa interno e non dalla loro dimensione aziendale per il tasso di crescita.

Spesso, il fabbisogno finanziario iniziale è soddisfatto attraverso l'autofinanziamento, che comprende i fondi forniti dagli imprenditori stessi, dai loro familiari e amici, e dai flussi di cassa generati dalle operazioni aziendali. Tuttavia, in molti casi, l'autofinanziamento da solo non è sufficiente a coprire completamente il fabbisogno finanziario necessario per sostenere la crescita aziendale. In queste situazioni, il credito commerciale svolge un ruolo significativo.

Il credito commerciale implica il ritardato pagamento dei fornitori ai clienti e può essere considerato una forma di prestito concesso dai fornitori nel tempo. Questo tipo di credito è solitamente offerto perché i fornitori possono ottenere vantaggi, come una migliore valutazione della solvibilità dell'azienda cliente e un maggiore controllo sul processo. Tuttavia, i crediti commerciali possono essere costosi, e molte imprese cercano di ridurre la loro dipendenza da questa fonte di finanziamento una volta cresciute.

Allo stesso tempo, le imprese si scontrano con difficoltà nel reperire altre forme di credito, anche se sono disposte a pagare gli interessi richiesti. Nel mercato del credito, l'offerta di prestiti può essere inferiore alla domanda a causa delle preoccupazioni dei creditori legate ai tassi di interesse elevati. Questi tassi possono aumentare il rischio di insolvenza dei debitori e portare a comportamenti rischiosi (noti come "azzardo morale") e alla selezione di controparti ad alto rischio (conosciuta come "selezione avversa"). Pertanto, molte imprese, nonostante siano disposte a pagare tassi di interesse elevati, possono ancora trovarsi a corto di finanziamenti.

Le asimmetrie informative, sia pre-contrattuali (selezione avversa) che post-contrattuali (azzardo morale), sono alla base del razionamento del credito, in particolare per le nuove imprese e quelle di dimensioni ridotte. Queste imprese sono meno trasparenti, divulgano informazioni finanziarie limitate e spesso presentano bilanci meno dettagliati e accurati. Inoltre, le banche tendono a concedere prestiti solo quando le imprese raggiungono un certo livello di produzione che consente di fornire garanzie tangibili.

Tuttavia, alcune imprese reperiscono capitali anche attraverso canali alternativi, quali ad esempio fondi di venture capital, tramite il crowdfunding o grazie ai "Business Angels"¹¹ ed ora li andremo ad analizzare nel dettaglio.

6.2. Fondi di Venture Capital

I fondi di venture capital sono specializzati nell'investire in imprese con potenziale di crescita e cercano di ottenere un profitto attraverso l'incremento del valore delle imprese in cui investono. Le imprese che cercano finanziamenti dai fondi di venture capital devono affrontare un processo lungo e rigoroso che richiede la presentazione di dettagliati piani aziendali.

Il termine "Venture Capital" (VC) si riferisce all'investimento istituzionale di capitale di rischio in aziende non quotate, spesso in fase di start-up, che mostrano un notevole potenziale di crescita e sviluppo. L'obiettivo principale

¹¹ Si tratta di investitori privati di successo che investono in settori che conoscono bene per apportare valore aggiunto attraverso la loro esperienza. Secondo la definizione dell'IBAN (Italian Business Angels Network), "il Business Angel è un investitore informale non istituzionale che, mediante ricerca diretta e autonoma, apporta del capitale proprio ad una o più start up o ad imprese con forte potenziale di crescita, diventandone così azionista ed assumendo una responsabilità nell'azienda".

è realizzare un profitto significativo attraverso la vendita delle partecipazioni acquisite o tramite l'offerta pubblica iniziale (IPO) in borsa¹². Tuttavia, il VC non si limita a fornire finanziamenti; comprende anche una partecipazione attiva dei Venture Capitalist all'interno delle aziende, dove contribuiscono a definire le strategie, forniscono consulenza finanziaria, condividono preziose esperienze professionali e supervisionano le decisioni aziendali. Questa collaborazione è volta a sostenere la crescita aziendale, mentre la gestione operativa rimane in mano al team aziendale.

I Venture Capitalist vantano un'elevata esperienza basata su una varietà di realtà imprenditoriali, fornendo alle aziende il loro know-how, un approccio pratico agli affari e una visione strategica. Inoltre, la reputazione di investitori istituzionali nel settore finanziario apporta benefici in termini di relazioni, notorietà e fiducia da parte degli investitori e dei mercati finanziari. Questo si riflette sia nell'IPO che nell'ottica di rassicurare i creditori, agevolando così la raccolta di fondi da parte di altre fonti finanziarie e migliorando i rapporti con le banche¹³.

Dall'altro lato, gli investitori istituzionali traggono benefici dal successo delle aziende in cui investono, ottenendo un profitto sostanziale al momento del disinvestimento. Questo richiede un significativo aumento del valore della partecipazione tra il momento dell'investimento e quello della vendita. Pertanto, i Venture Capitalist cercano opportunità di investimento con un alto potenziale di crescita, soprattutto in aziende ad alto contenuto tecnologico o

¹² Borsa Italiana - Glossario Finanziario

¹³ AIFI, "Investimenti e Innovazione: Il supporto dei fondi di private equity e venture capital e la piattaforma venture up" di Valentina Lanfranchi, 2019.

capaci di sfruttare le innovazioni radicali e le tendenze di mercato. Tuttavia, tali opportunità comportano rischi elevati legati all'obsolescenza dei prodotti, alla concorrenza e alla necessità di finanziamenti successivi.

Per mitigare i rischi, i Venture Capitalist costruiscono portafogli diversificati di aziende giovani all'interno di un singolo fondo o gestiscono diversi fondi contemporaneamente. L'attività di Venture Capital è soggetta a obblighi rigorosi di diligenza e informativa verso gli investitori e le autorità di regolamentazione a causa della sua intrinseca rischiosità. Inoltre, quest'attività può essere condotta attraverso diverse strutture, di solito mediante la creazione di veicoli societari per raccogliere capitali dagli investitori e investirli in aziende selezionate. Queste strutture includono partnership limitate, società per azioni e fondi chiusi di investimento, ciascuna con vantaggi e caratteristiche specifiche. In alternativa alla creazione di una società, esiste l'opzione di esercitare l'attività di Venture Capital individualmente, senza intermediari, attraverso i Business Angels, che grazie al loro alto patrimonio netto forniscono finanziamenti diretti a start-up e aziende emergenti, apportando spesso anche la loro esperienza e reti di contatti per sostenere la crescita aziendale.

Dunque, il Venture Capital è fondamentale per coprire il divario tra le fonti di finanziamento tradizionali, come banche, e le aziende con alto potenziale di crescita, contribuendo così all'innovazione, allo sviluppo industriale e all'economia in generale. Studi dimostrano che le aziende partecipate dai Venture Capitalist ottengono prestazioni superiori rispetto ad altre aziende,

contribuendo all'aumento dell'occupazione, alla promozione della ricerca e sviluppo e all'attrazione di investimenti.

6.3. Il crowdfunding

Il crowdfunding, noto anche come "finanziamento collettivo", è un metodo di finanziamento alternativo e innovativo che coinvolge la raccolta di fondi da parte di numerosi individui attraverso investimenti relativamente modesti effettuati online per sostenere progetti imprenditoriali o altre iniziative. Questo approccio mira a semplificare il finanziamento di un progetto, raccogliendo fondi da un vasto pubblico di partecipanti, ognuno dei quali contribuisce con piccole somme tramite una piattaforma di crowdfunding accessibile su Internet. I crowdfunders sono simili ai Business Angels, anche se partecipano in modo meno attivo alla gestione aziendale, e sono focalizzati sulle fasi iniziali del ciclo di vita dell'impresa.

A causa della crescente rigidità normativa e regolamentare nel settore bancario tradizionale, le banche sono diventate più caute nel concedere finanziamenti alle PMI. Di conseguenza, le PMI hanno spesso difficoltà nell'ottenere i finanziamenti di cui necessitano, il che ha impattato negativamente sul clima di investimento per le start-up e le PMI. Il crowdfunding è emerso come una soluzione "popolare" per le PMI poiché offre loro un accesso più agevole ai finanziamenti rispetto alle banche tradizionali, contribuendo a colmare le lacune nel mercato del finanziamento per queste imprese.

Il crowdfunding può anche portare all'eliminazione degli intermediari tradizionali nel processo di raccolta di fondi, come le banche e le istituzioni finanziarie.

Ci sono quattro principali varianti del crowdfunding:

1. Donation-based crowdfunding: Questo tipo di crowdfunding è guidato da motivazioni sociali o filantropiche e offre agli investitori una ricompensa di natura morale o simbolica, senza alcun ritorno finanziario materiale. È considerato, dal punto di vista giuridico, un contratto di donazione.

2. Reward-based crowdfunding: È il tipo di crowdfunding che prevede una ricompensa correlata all'importo dell'investimento. Questo può includere un pre-acquisto di beni o servizi futuri, ma senza la partecipazione diretta agli utili dell'impresa. Può essere assimilato a un contratto di associazione in partecipazione, consentendo agli investitori di condividere in vari modi il successo del progetto.

3. Lending-based crowdfunding: Coinvolge la raccolta di risorse finanziarie per concedere prestiti ai richiedenti. Questo può avvenire attraverso l'intermediazione di un gestore del sito web o con il gestore stesso che agisce come intermediario.

4. Equity-based crowdfunding: È dedicato alla raccolta di capitale di rischio in cambio di quote di proprietà o titoli di debito dell'impresa. Questo tipo di crowdfunding è stato inizialmente reso disponibile per le startup innovative e, successivamente, esteso alle PMI.

L'Italia è stata uno dei primi paesi europei a regolamentare il crowdfunding, inizialmente per la negoziazione di partecipazioni sociali. Successivamente,

questa opportunità è stata estesa a tutte le PMI, permettendo loro di raccogliere capitale di rischio tramite portali online. Nel 2023, è stato emanato un decreto legge (d.l. 30/2023) e un regolamento (Regolamento Consob n. 22720/2023) in risposta al Regolamento (UE) 2020/1503, il quale ha armonizzato a livello europeo il fenomeno del crowdfunding.

6.4. Mercati dedicati alle PMI

Le PMI italiane, come visto tendono a coprire le loro necessità di finanziamento principalmente attraverso prestiti bancari, che costituiscono la fonte di finanziamento più significativa. Queste imprese presentano un alto rapporto tra debiti e capitale proprio, noto come "leverage," a causa dell'ampio ricorso all'indebitamento bancario e della limitata capitalizzazione, dovuta in parte alla loro limitata trasparenza nei confronti dei mercati dei capitali.

Negli ultimi tempi, a causa della crisi economica e delle restrizioni iniziali introdotte nell'accordo di Basilea III, si è verificato un calo nel credito bancario disponibile (noto come "credit crunch"). Inoltre, c'è stata una diminuzione della percentuale di finanziamento ottenuta tramite autofinanziamento e credito commerciale, che sono le altre due fonti tradizionali di finanziamento per le PMI italiane. Questa situazione è stata causata dalla riduzione dei flussi di cassa interni disponibili per reinvestire nell'azienda e dalle difficoltà finanziarie dei fornitori.

Le opportunità di accesso ai finanziamenti per le piccole e medie imprese italiane si sono quindi notevolmente ridotte. Questa limitazione è stata influenzata non solo dalle sfide legate alle fonti tradizionali di finanziamento ma anche dal limitato utilizzo dei mercati obbligazionari e azionari da parte delle PMI, che sembrano poco adatti alle loro caratteristiche.

Per incentivare l'utilizzo di tali mercati, che offrono diversi vantaggi per le aziende emittenti ma che sembrano poco adatti alle PMI, è stato introdotto il mercato AIM Italia nel 2008, oggi Euronext Growth Milan, sono stati introdotti i minibond nel 2012 e il Segmento Professionale Extra Mot Pro nel 2013.

Euronext Growth Milan, un mercato MTF (Multilateral Trading Facility) regolato da Borsa Italiana, e Extra Mot Pro, un altro mercato MTF regolato da Borsa Italiana ma riservato esclusivamente agli investitori professionali, condividono alcune caratteristiche chiave. Entrambi offrono procedure rapide e semplificate, costi inferiori rispetto ai mercati tradizionali e richiedono un numero limitato di requisiti. Sono stati concepiti per consentire alle piccole e medie imprese italiane di quotare azioni e minibond, cercando di ridurre gli ostacoli che spesso scoraggiano l'accesso ai mercati dei capitali e valorizzando al contempo i vantaggi di tale accesso.

È cruciale valutare i risultati ottenuti dopo l'introduzione di AIM Italia e dei minibond.

AIM Italia ha registrato una crescita significativa negli ultimi anni, con un aumento di ben 27 volte nel numero delle società quotate rispetto al 2009. Questo mercato ha offerto alle imprese quotate l'opportunità di beneficiare di

un'accesso ai capitali con costi relativamente contenuti, generalmente rappresentando meno del 10% del capitale raccolto.

Nonostante i minibond abbiano caratteristiche come tassi di interesse mediamente superiori di oltre 2 punti percentuali rispetto all'indebitamento bancario, sono stati rapidamente adottati dalle PMI italiane. Nel periodo dal 2012 al 2017, queste imprese hanno emesso 242 minibond, rappresentando il 51,8% del totale delle emissioni. Questo successo è stato trainato dalla diversità di vantaggi che le PMI potevano ottenere attraverso questi titoli.

Tuttavia, è importante notare che l'uso di AIM Italia e dei minibond comporta anche rischi e richiede una buona gestione finanziaria da parte delle imprese.

La borsa AIM Italia è adatta a imprese ad alto potenziale di crescita, ma richiede una maggiore trasparenza e conformità normativa rispetto ai mercati privati. Le imprese devono essere preparate a gestire le aspettative degli

CAPITOLO TERZO

LE PMI NEL SETTORE TURISTICO

SOMMARIO: *1. Introduzione 2. Evoluzione del settore turistico. 3. I fattori critici delle PMI turistiche. 3.1 La destinazione turistica come fattore critico di successo. 3.2 Innovazione tecnologica e web 4.0. 3.3 La sostenibilità e il turismo smart.*

1. Introduzione

Il turismo è ormai riconosciuto a livello globale come una disciplina delle scienze sociali, nonostante gli sforzi ancora in corso per definire e circoscrivere un campo così difficile da contenere entro i confini delle discipline tradizionali. Negli ultimi anni, abbiamo assistito a un aumento significativo degli studi e delle ricerche focalizzati sugli aspetti economici del turismo, con la creazione di modelli applicabili agli attori coinvolti nella produzione turistica, in particolare alle imprese e alle destinazioni turistiche, utilizzando tecniche avanzate di gestione, soprattutto nel campo del marketing. Tuttavia, l'attenzione per gli aspetti socio-ambientali e lo sviluppo sostenibile, specialmente nei Paesi in via di sviluppo, rimane presente ma meno accentuata.

Il settore turistico ha seguito l'andamento economico dell'industria in generale, passando attraverso diverse fasi, dal turismo di massa al turismo "fai da te", fino all'era del turismo digitale. L'ascesa di Internet e del web tourism ha trasformato radicalmente il settore, portandolo alla globalizzazione quasi completa che conosciamo oggi. Le compagnie low-cost hanno dominato il

mercato dei voli, le crociere sono diventate accessibili a un pubblico più ampio, e i viaggi in alta velocità collegano facilmente le principali città europee. Tutto questo è stato reso possibile dai giganti dell'intermediazione che hanno semplificato e reso più accessibile ogni aspetto del viaggio, causando al contempo una crisi per gli attori dell'industria turistica tradizionale.

Tuttavia, questa transizione non è stata indolore e ha portato a fenomeni come la "disneyficazione" dei luoghi storici e la "mcdonaldizzazione" dell'ospitalità, con una crescente automazione dei servizi e una diminuzione dell'interazione umana (George Ritzer, 1993). Inoltre, il settore turistico è afflitto da problemi strutturali, tra cui un quadro normativo instabile e una lenta perdita di competitività rispetto ad altri Paesi concorrenti.

Nel prosieguo verranno analizzate le sfide attuali nel settore turistico, tra cui la necessità di preservare il patrimonio culturale ed emotivo contro l'omologazione digitale e la necessità di affrontare le crescenti pressioni competitive da parte di altri Paesi. Il settore delle imprese turistiche, infatti, pur avendo numerosi punti di forza, presenta anche diverse vulnerabilità. Tra queste, primeggiano la dimensione ridotta e la frammentazione eccessiva delle aziende, la marcata stagionalità delle attività, l'incertezza della domanda turistica e una forte dipendenza dai giganti dell'intermediazione. Questi fattori spesso ostacolano o persino impediscono lo sviluppo delle imprese turistiche. Va notato che queste sfide sono amplificate dalle problematiche comuni alle imprese italiane, come l'elevata pressione fiscale, i costi elevati della forza lavoro (che colpiscono in particolare le imprese intensive in manodopera) e

la pesante burocrazia, soprattutto considerando che molte di queste aziende operano in contesti protetti come centri storici, zone costiere e parchi naturali. In questo scenario, è importante considerare anche il rapporto con la filiera turistica a cui appartengono e le sfide legate all'accesso ai mercati globali della domanda, che non sono sempre agevoli.

2. Evoluzione del settore turistico

L'evoluzione del settore turistico in Italia ha attraversato una lunga e ricca storia, caratterizzata da trasformazioni significative nel corso del tempo. Fin dai primi tentativi di sistematizzazione nel XIX secolo, noti come l'"industria del forestiero", l'Italia ha progressivamente riconosciuto l'importanza del turismo come settore economico e culturale di rilevanza crescente. Durante il periodo delle due guerre mondiali, l'attività turistica ha sperimentato una crescita notevole, alimentata anche dal periodo di prosperità che si è protratto fino alla grande crisi degli anni Venti. Nonostante un momentaneo arresto durante la seconda guerra mondiale, il turismo ha ripreso slancio grazie agli investimenti postbellici e all'inserimento nel piano Marshall.

Dagli anni '50 agli anni '70 infatti, l'Italia ha vissuto un boom turistico senza precedenti, diventando il paese più visitato al mondo, difatti questo periodo di prosperità è stato caratterizzato dalla costruzione di numerose strutture alberghiere e infrastrutture turistiche per soddisfare la crescente domanda. Le protagoniste in questa fase evolutiva, sono state, come in molti altri casi che abbiamo analizzato, le PMI che hanno svolto un ruolo cruciale contribuendo

appunto alla creazione di nuovi alberghi, villaggi turistici e strutture ricettive. La costa italiana, in particolare, è stata trasformata da destinazione di élite a un luogo di villeggiatura accessibile a un pubblico più ampio.

Tuttavia, nel corso degli anni successivi, l'Italia ha perso posizioni nel ranking delle nazioni più visitate. Questo declino è stato attribuito a una serie di fattori, tra cui la concorrenza di nuove destinazioni turistiche, la percezione di problemi legati all'infrastruttura e alla gestione turistica, e il lento adattamento alle nuove tendenze turistiche come il turismo sostenibile e l'uso delle tecnologie digitali per la promozione e la prenotazione. Le PMI alberghiere italiane, dunque hanno dovuto affrontare queste sfide attraverso investimenti in rinnovamenti strutturali, promozione del turismo responsabile e adozione di strategie digitali per attirare e fidelizzare i turisti e molte di queste si sono distinte per la loro capacità di offrire esperienze autentiche e personalizzate, sfruttando la ricchezza culturale e gastronomica dell'Italia.

Negli ultimi decenni soprattutto, l'attenzione è cresciuta anche sulla sostenibilità ambientale e culturale del turismo. Le piccole imprese in Italia hanno compiuto notevoli sforzi per adottare pratiche sostenibili che rispettino l'ambiente e la cultura locale. Per quanto riguarda l'ambiente, molte di queste hanno investito nell'uso di energie rinnovabili, come l'installazione di pannelli solari per la produzione di energia elettrica, riducendo così le emissioni di gas serra e contribuendo alla transizione verso un'energia più pulita. Inoltre, la gestione responsabile delle risorse idriche è diventata una priorità, con l'implementazione di sistemi di raccolta delle acque piovane e l'adozione di tecnologie a basso consumo idrico per rubinetti, docce e servizi igienici.

Un aspetto cruciale della sostenibilità è il coinvolgimento delle comunità locali. Le aziende italiane si sono rese conto che una collaborazione stretta e rispettosa con le comunità ospitanti è fondamentale per garantire che i benefici del turismo si diffondano in modo equo. Questo coinvolgimento può manifestarsi attraverso l'assunzione di personale locale, il sostegno a progetti comunitari e culturali, e l'acquisto di prodotti e servizi dai fornitori locali. Ciò non solo crea legami più forti tra il turismo e le comunità, ma contribuisce anche a preservare le tradizioni culturali e a garantire che il turismo abbia un impatto positivo sulle economie locali.

Un altro aspetto chiave è l'educazione e la sensibilizzazione, sia per il personale dell'impresa che per i turisti stessi. Le PMI alberghiere promuovono pratiche responsabili, fornendo informazioni sul rispetto dell'ambiente e delle culture locali, e incoraggiano i turisti a comportarsi in modo sostenibile durante il loro soggiorno. Questa sensibilizzazione contribuisce a creare una cultura di turismo responsabile.

Non a caso, si cerca sempre di ottenere certificazioni e etichette sostenibili riconosciute a livello internazionale, che attestano l'impegno dell'azienda verso pratiche sostenibili. Queste certificazioni offrono un ulteriore incentivo per le imprese a migliorare le proprie operazioni in termini di sostenibilità e forniscono un riconoscimento tangibile agli occhi dei turisti che cercano alloggi eco-friendly. Complessivamente, l'Italia sta dimostrando un forte impegno per promuovere il turismo sostenibile, contribuendo così alla conservazione delle risorse naturali e culturali del paese e all'assicurare che il turismo continui a essere un settore vantaggioso per le comunità locali a lungo

termine. Queste iniziative non solo migliorano la reputazione delle imprese, ma riflettono anche la crescente consapevolezza globale dell'importanza di un turismo responsabile e rispettoso dell'ambiente e della cultura.

3. Fattori critici delle PMI turistiche

Un'impresa turistica con prospettive globali deve soddisfare una serie di requisiti fondamentali per stabilire connessioni efficaci con una vasta rete di attori a livello internazionale, attraverso integrazioni di varie dimensioni. Questa necessità di coordinamento tra elementi economici e metaeconomici richiede una gestione manageriale competente, che può essere ulteriormente potenziata dalle azioni e dalle strategie del settore pubblico. Per sfruttare appieno le opportunità offerte dal mercato turistico globale, è cruciale considerare ulteriori elementi, specialmente per le piccole e medie imprese (PMI) che potrebbero non disporre delle risorse e delle competenze necessarie per competere a livello internazionale. In questo contesto, è essenziale adottare strategie che agevolino l'integrazione delle singole imprese all'interno delle grandi organizzazioni presenti nel mercato globale, facendo ricorso a tecniche manageriali avanzate che sono diventate indispensabili anche per le PMI.

Attualmente, l'offerta globale di servizi turistici è ampiamente accessibile grazie alla diffusione del "web tourism" e al ruolo degli "infomediary" attraverso vari portali, i "Computer Reservation System" (CRS) e i "Global Distribution System" (GDS). Queste innovazioni tecnologiche hanno avuto

un impatto significativo sulle scelte dei viaggiatori, dando vita a vere e proprie comunità turistiche che influenzano le decisioni di acquisto tramite siti web specializzati e la reputazione online. Anche le PMI operanti nel settore ricettivo hanno tratto notevoli vantaggi da questa evoluzione, pur inizialmente facendo affidamento sull'intermediazione per colmare le lacune nel marketing.

Le imprese che forniscono servizi nel settore turistico cercano costantemente di trovare un equilibrio tra la soddisfazione del cliente e la gestione dei costi. La pratica comune di differenziare i prezzi in base al periodo rappresenta un elemento cruciale, con il "periodo temporale" che diventa la cosiddetta "quinta P" nel tradizionale mix di marketing, affiancando le classiche "4 P" (Prodotto, Prezzo, Distribuzione, Promozione).

I servizi turistici presentano caratteristiche uniche, tra cui l'intangibilità, la difficoltà di immagazzinamento, la contemporaneità tra produzione e consumo, la necessità di personalizzazione, l'importanza dell'coinvolgimento del cliente e la prevalenza del rapporto diretto con il cliente. Queste peculiarità rendono la gestione dei servizi turistici complessa e suscettibile di errori.

Il tempo dunque rappresenta un fattore critico nei servizi turistici, poiché la maggior parte delle attività si svolge durante il giorno, e l'invenduto si traduce rapidamente in mancati ricavi. Le inefficienze possono avere un impatto immediato sulla qualità del servizio e sulla reputazione aziendale. Inoltre, le imprese turistiche spesso operano in condizioni di stress e sono soggette a giudizi costanti, il che può portare a conflitti tra i dipendenti, specialmente in

aziende stagionali. Pertanto, le sfide sono considerevoli e richiedono una gestione attenta al fine di garantire la soddisfazione del cliente e il successo aziendale.

3.1 La destinazione turistica come fattore critico di successo.

Tra i vari contributi sviluppati nel contesto internazionale, spicca per la sua notorietà e ampia adozione il modello elaborato da Ritchie e Crouch, noto come "The Competitive Destination Model". Questo modello si basa sull'idea che una destinazione turistica è influenzata da una serie di fattori e componenti che contribuiscono a determinare la sua competitività nel mercato turistico globale e successivamente li vedremo nel dettaglio.

Il modello dunque suggerisce che una destinazione turistica competitiva deve equilibrare efficacemente questi tre tipi di fattori. Una destinazione può avere risorse di base eccezionali, ma se non investe in fattori di rendimento e non affronta questioni di supporto, potrebbe non sfruttare appieno il suo potenziale competitivo. In breve, il modello si basa sul principio fondamentale della concezione sistemica della destinazione, considerata come una cellula all'interno di un contesto turistico più ampio. La destinazione dunque è vista come un sistema in cui una moltitudine di elementi interagisce tra loro. Questi elementi cercano costantemente un equilibrio dinamico, necessario per mantenere la loro esistenza nel tempo. La destinazione è quindi considerata come un sistema influenzato da numerosi fattori interni ed esterni che forniscono risorse e stimoli e influenzano la sua competitività e sostenibilità. Il contesto esterno invece è caratterizzato da

turbolenza che genera un processo in continua evoluzione in cui la destinazione cerca costantemente di raggiungere un equilibrio dinamico per preservare la sua funzionalità nel tempo.

La destinazione, dunque, rappresenta l'entità geografica in cui si trovano tutti i fattori produttivi e gli altri elementi che costituiscono il sistema di offerta complessivo. Il concetto chiave del modello è quindi la meta turistica, che è ciò che i turisti desiderano raggiungere e allo stesso tempo rappresenta la ragione del loro viaggio e l'ambiente in cui vivono la loro esperienza turistica. Per prosperare nel tempo, una destinazione deve adottare un'approccio competitivo e sostenibile, promuovendo uno sviluppo a lungo termine che preservi sia le comunità locali che le risorse turistiche per le generazioni future. Nel modello, competitività e sostenibilità sono strettamente legate, e la sottile differenza concettuale tra di loro consente di considerarle come elementi complementari nel processo di sviluppo e crescita di una destinazione.

La competitività viene esaminata attraverso il concetto di vantaggio comparativo e vantaggio competitivo. Il vantaggio comparativo considera elementi del contesto naturale, storico e culturale che sono intrinseci a un determinato territorio. Questi elementi sono simili a quelli identificati da Porter nel suo "Modello del Diamante" per studiare la competitività delle nazioni. D'altra parte, il vantaggio competitivo si basa sull'abilità di gestire ed utilizzare in modo efficace tali risorse.

Un altro elemento chiave è la "Destination Management Organization" (DMO), che implica la creazione di un sistema coordinato per promuovere

una specifica offerta turistica e quindi una destinazione. Il modello quindi con un approccio strategico, esplora i fattori che contribuiscono alla competitività di una destinazione.

Nel settore turistico, esistono due ambienti principali che coesistono: uno è l'ambiente esterno, noto come macroambiente generale, e l'altro è l'ambiente interno, chiamato micro ambiente competitivo. Il contesto globale esterno è in costante evoluzione e richiede un costante controllo e monitoraggio da parte dei gestori e degli operatori turistici infatti comprendere questo contesto esterno, anticiparlo e talvolta influenzarlo risulta spesso assai difficile ma essenziale per una gestione strategica delle attività turistiche.

D'altra parte, l'ambiente interno si concentra sulle varie aziende e organizzazioni che compongono l'offerta turistica. L'azione collaborativa e competitiva di queste entità definisce la competitività dell'ambiente interno. Nel sistema competitivo della destinazione, oltre ai concorrenti, sono inclusi clienti, istituzioni pubbliche e intermediari di marketing, che collegano l'offerta turistica alle esigenze dei clienti.

Come accennato poc'anzi, oltre questi due ambienti principali, ci sono altri fattori che influenzano la competitività di una destinazione e che possono essere suddivisi in diverse categorie:

1. Risorse e fattori chiave di attrattiva: Questi comprendono elementi come il clima, le risorse naturali, storiche e culturali, la presenza di luoghi o eventi attraenti, infrastrutture e legami di mercato con i luoghi di provenienza dei turisti.

2. Fattori e risorse di supporto: Questi costituiscono la base necessaria per lo sviluppo di un sistema turistico di successo. Include infrastrutture generali, accessibilità della regione, servizi che facilitano l'esperienza turistica, ospitalità della popolazione locale, imprenditorialità e orientamento politico.
3. Pianificazione, programmazione e sviluppo: Questi aspetti definiscono la visione strategica, inclusi gli obiettivi economici, sociali, ambientali e politici. Coinvolgono tutti gli stakeholder nella definizione della destinazione turistica, il posizionamento sul mercato, la previsione di sviluppo e la valutazione delle attività.
4. Gestione della destinazione: Comprende attività imprenditoriali e manageriali che promuovono politiche di pianificazione e sviluppo per migliorare l'attrattiva delle risorse principali e coordinare i fattori qualificanti rispetto alle opportunità presenti. Queste attività costituiscono la principale leva per gestire in modo razionale le risorse e i fattori chiave di una destinazione.
5. Fattori qualificanti e amplificanti: Questi elementi influenzano positivamente o negativamente le attività precedenti e, di conseguenza, la competitività della destinazione. Questi includono la localizzazione, la sicurezza, la capacità di carico del territorio, i costi complessivi e l'immagine della destinazione.

Nonostante il territorio sia la principale fonte di attrattività turistica, la competitività di una destinazione è influenzata in modo significativo anche dalla capacità degli operatori turistici di creare un sistema di offerta che

soddisfi le esigenze dei visitatori. Il modello proposto da Crouch e Ritchie, sebbene adotti un approccio sistemico per comprendere i vari fattori che influenzano la competitività della destinazione, è più orientato verso una prospettiva centrata sull'offerta. Inoltre, emerge la necessità di una gestione sovraordinata e integrata del sistema di offerta turistica, coinvolgendo tutti gli stakeholder nella definizione delle politiche di sviluppo, difatti la collaborazione tra le aziende all'interno del territorio è fondamentale per offrire un sistema di offerta percepito come unitario dai turisti.

3.2 Innovazione tecnologica e web 4.0

L'attuale panorama nel settore turistico è caratterizzato da una doppia dinamica che coinvolge le piccole imprese: da un lato, l'innovazione tecnologica e la crescente importanza del web 4.0 hanno rivoluzionato il modo in cui le persone pianificano e vivono le loro esperienze di viaggio; dall'altro, le piccole imprese, spesso radicate nella tradizione e nell'ospitalità autentica, si trovano ad affrontare il dilemma di come integrare queste nuove tecnologie senza perdere la loro identità unica. In questo contesto, è affascinante esplorare come le piccole imprese turistiche stiano navigando tra queste due sfere, cercando di equilibrare l'innovazione digitale con la valorizzazione delle tradizioni locali e offrendo ai viaggiatori esperienze coinvolgenti nel contesto del turismo moderno. Questo equilibrio è stato influenzato da diversi fattori nel corso degli anni, tra cui la transizione da un turismo di massa a processi di integrazione verticale e orizzontale. In questo contesto, il conflitto tra l'approccio "locale" e "globale" e la dinamica "host-

quest" rivestono un ruolo significativo, infatti uno dei principali problemi in questa fase di globalizzazione del turismo è la conservazione delle identità locali.

Mentre il sistema nazionale dell'offerta turistica ha posto restrizioni all'ingresso dei grandi gruppi, le piccole e medie imprese italiane hanno incontrato difficoltà nel loro processo di espansione, specialmente sui mercati internazionali specialmente dovute a una mancanza di coordinamento, aggregazione e pianificazione. Non a caso, molte di queste imprese hanno dovuto fare affidamento sull'intermediazione, spesso comportando costi elevati sotto forma di commissioni, che ora sono stati in parte sostituiti dalle tariffe applicate dalle grandi piattaforme di intermediazione.

La dimensione media delle strutture ricettive ha registrato una crescita lenta, e la scarsa presenza delle medie imprese è un'eccezione rispetto ad altri settori dell'economia italiana. La dimensione delle imprese è stata oggetto di dibattiti e controversie in molti sistemi turistici. In Italia, il turismo non ha beneficiato completamente delle filiere come in altri settori. Ciò ha creato una competizione per la gestione delle risorse e delle disponibilità di posti letto, spesso frammentando ulteriormente il settore.

Tuttavia, la tradizione dell'accoglienza e dell'ospitalità rimangono punti di forza delle piccole imprese turistiche italiane soprattutto in alcune regioni come l'Emilia Romagna e il Trentino-Alto Adige, in cui la digitalizzazione e il web tourism hanno aperto nuove opportunità per le piccole imprese turistiche (anche se molte di queste si trovano ancora in una fase di transizione). Per sfruttare appieno queste opportunità, è necessario un

sostegno istituzionale che elimini gli ostacoli che ritardano la transizione da una visione tradizionale a una visione innovativa del fare impresa nel settore turistico globalizzato. Esistono soluzioni specifiche per le piccole imprese turistiche sul mercato, ma la digitalizzazione non ha ancora coinvolto completamente tutti gli attori del settore. In molti casi, le piccole imprese sono ancora dipendenti dagli intermediari, anche se questa dipendenza sta gradualmente diminuendo grazie alle nuove opportunità offerte dalle piattaforme digitali.

Con l'ingresso nel mondo online, alcune PMI hanno iniziato a sfruttare queste tecnologie per creare siti web efficaci, affrancandosi parzialmente dall'intermediazione tradizionale. Questa è stata un'innovazione strategica che ha permesso alle PMI di competere in un mercato globale, soprattutto considerando che l'intermediazione tradizionale aveva costi di marketing spesso insostenibili per loro. Il marketing gioca un ruolo cruciale nei risultati economici delle PMI turistiche, e la pianificazione e la gestione delle vendite sono fattori strategici importanti per il loro successo. La mancanza di una strategia di marketing adeguata può portare a circoli viziosi, tra cui scarsa produttività, perdite finanziarie, indebitamento e obsolescenza delle strutture. Le innovazioni tecnologiche possono aiutare a colmare queste lacune strutturali nelle PMI turistiche, ma la tecnologia da sola non è sufficiente. Deve essere parte di una strategia più ampia di pianificazione delle vendite, considerando che la posizione strategica delle imprese turistiche rimane un punto di forza cruciale.

come abbiamo già detto, le piccole imprese nel settore turistico si trovano attualmente in una posizione ambivalente, navigando tra innovazione e tradizione. Questo equilibrio è stato influenzato da vari fattori nel corso degli anni, inclusa la transizione da un turismo di massa a processi di integrazione verticale e orizzontale. Durante l'era del turismo di massa, il sistema turistico nazionale ha tratto beneficio da vari fattori favorevoli, come la svalutazione della moneta (prima dell'adozione dell'euro), le crisi politiche e militari nei Paesi concorrenti del Mediterraneo e i finanziamenti comunitari.

In questo contesto, l'obiettivo principale non era solo quello di sviluppare strategie di mercato o formare alleanze, ma piuttosto di sfruttare al massimo questa condizione privilegiata. Tuttavia, questa situazione potrebbe aver ritardato lo sviluppo di strategie gestionali pubbliche e private nel settore turistico. Questo ritardo si riflette ora nell'adattamento alle logiche del turismo globale 4.0, che richiede una riconversione da modelli operativi consolidati, in cui l'offerta dominava la domanda, a nuovi modelli esperienziali con servizi personalizzati in grado di adattarsi alle esigenze dei mercati orientati dalla domanda. Questo accade in un contesto di integrazione diagonale, in cui i consumi culturali e di svago coinvolgono tutte le componenti dello spazio turistico.

La *digital transformation* e le tecnologie 4.0 quindi hanno rivoluzionato in modo profondo e irreversibile l'industria dei viaggi e del turismo, creando un nuovo paradigma che unisce il mondo fisico e digitale. Per comprendere appieno questa connessione tra mondo reale e virtuale, tra dispositivi offline e online, è necessario iniziare dal mercato (attraverso la domanda dei

consumatori) e valutare le implicazioni che queste tecnologie hanno sulle imprese, sui comportamenti dei turisti e sulle destinazioni turistiche.

Le tecnologie digitali hanno aperto la strada a un approccio più responsabile e sostenibile al comportamento dei consumatori nel settore turistico. Le aziende hanno sviluppato strategie aziendali basate su nuovi modelli di business e hanno adottato la tecnologia come strumento tattico per sfruttare un approccio multi-canale. Questo ha portato a una riduzione dei costi di distribuzione e a una stretta collaborazione con i principali attori del web, semplificando e amplificando ulteriormente l'interazione con i clienti e migliorando le condizioni di un settore gravemente colpito dalla pandemia.

Infatti l'impatto delle tecnologie digitali sul settore turistico sta diventando sempre più evidente, soprattutto alla luce degli effetti del COVID-19 sull'industria globale dei viaggi. Questo settore è stato particolarmente colpito, poiché sia la domanda che l'offerta sono stati inevitabilmente influenzate, causando gravi ripercussioni sull'intera catena del valore. Andando ad analizzare dati recenti, è emerso che nel 2020 in Italia c'è stato un drastico calo del numero di visitatori, con una diminuzione dell'80% rispetto al 2019. Ancora più significativo è stato il calo delle spese sostenute dai turisti stranieri in Italia, che è diminuito del 79%. Questo ha avuto un impatto significativo sul profilo economico delle regioni italiane che dipendono dal turismo internazionale, come ad esempio la Sardegna. Nonostante ci siano segnali positivi di ripresa e ottimismo per il futuro, è fondamentale che durante questa fase di ripresa il settore turistico non si accontenti dei risultati ottenuti finora. È necessario accelerare l'adozione delle

tecnologie digitali e evitare di rallentare l'innovazione. È importante, dunque, creare una rete collaborativa orizzontale tra le diverse imprese del settore, permettendo loro di essere interconnesse grazie alle tecnologie di comunicazione. Questa cooperazione dovrebbe coinvolgere tutti gli attori dell'ecosistema turistico e richiedere investimenti mirati per affrontare le sfide globali come la digitalizzazione, la sicurezza informatica e l'automazione.

Un altro aspetto importante da non sottovalutare è lo sviluppo del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza che svolge un ruolo chiave in questo contesto, poiché mira a promuovere la digitalizzazione e l'innovazione in Italia, oltre a potenziare la competitività del settore turistico a livello europeo e internazionale. Questo piano sottolinea l'importanza della digitalizzazione, che parte dalla creazione di una solida infrastruttura digitale e può contribuire a promuovere la sostenibilità ambientale e l'economia circolare, generando benefici per l'intera industria.

La rapida evoluzione tecnologica, l'ascesa della digitalizzazione e la crescente diffusione di Internet stanno dando vita a cambiamenti straordinari e precedentemente impensabili.

Secondo la definizione di quarta rivoluzione industriale (Industria 4.0), questa è strettamente legata a concetti come l'Internet delle cose (IoT), i sistemi cyber-fisici (CPS), le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), l'architettura aziendale (EA) e l'integrazione aziendale (EI). Grazie alle tecnologie IoT e all'Internet dei Servizi (IoS), oggetti e servizi possono essere connessi tramite sensori, con l'RFID (identificazione a radiofrequenza) che gioca un ruolo chiave nella connessione degli oggetti IoT. Inoltre, gli

smartphone consentono di far interagire tutti questi elementi in una rete unificata, offrendo servizi altamente personalizzati basati sul comportamento dei clienti sui portali Internet. Ad esempio, nel settore alberghiero, è possibile fornire ai clienti una chiave elettronica che, rispetto alla tradizionale carta magnetica, consente agli albergatori di monitorare e controllare l'accesso ai servizi e ai pagamenti, garantendo al contempo un maggiore livello di trasparenza e sicurezza per gli ospiti.

Lo sviluppo delle tecnologie dell'ICT non solo ha aumentato notevolmente le interconnessioni tra diversi dispositivi tecnologici, ma ha anche migliorato la qualità dei servizi e delle esperienze turistiche, espandendo la quota di mercato delle aziende. In questo contesto, l'infrastruttura ICT ha reso possibile ampliare la rete di relazioni tra le imprese e i consumatori, rafforzando la loro interdipendenza.

La creazione di valore per i clienti avviene attraverso un costante adattamento alle loro aspettative e alla value proposition, creando un processo di creazione di valore sempre più vantaggioso per entrambe le parti. L'ampia digitalizzazione consente di identificare le esigenze di diversi segmenti di mercato, pianificare la produzione a lungo termine e personalizzare prodotti e servizi in modo altamente soddisfacente. Tra gli obiettivi della quarta rivoluzione industriale rientra la massima personalizzazione dei prodotti e dei servizi, e questo obiettivo è ulteriormente potenziato dalla continua interdipendenza generata dalla tecnologia. Le aziende turistiche, dunque, possono automatizzare e adattare le loro offerte di servizi in tempo reale, sviluppando un modello di business innovativo centrato sul cliente. La

rivoluzione digitale sta rivoluzionando radicalmente il nostro mondo. Ha cambiato fundamentalmente il modo in cui viviamo, lavoriamo, comunichiamo e portiamo a termine le nostre attività quotidiane, influenzando ogni aspetto della nostra vita, dalla sfera professionale a quella familiare e sociale. L'avvento delle nuove tecnologie ha introdotto cambiamenti così significativi da sconvolgere lo status quo e dare forma a un panorama completamente nuovo e in continua evoluzione.

Stephen Covey (2021, p.106) sostiene che "Il management è estremamente efficiente nel salire la scala del successo ma è la leadership a determinare dove appoggiare la scala". Pertanto, le aziende oggi devono necessariamente abbracciare e incorporare il processo di digitalizzazione nelle loro funzioni principali. Devono capitalizzare l'uso delle giuste strumentazioni digitali per espandersi in nuovi mercati, sviluppare relazioni innovative e mantenere una visione attenta e proiettata al futuro. L'obiettivo è raggiungere una maggiore efficienza interna ed efficacia esterna, accelerando l'innovazione e sviluppando abilità dinamiche.

Secondo Strønen (2020), la digitalizzazione implica l'uso di tecnologie digitali e dati digitalizzati per influenzare il modo in cui il lavoro viene svolto, trasformare l'interazione tra consumatori e aziende e generare nuovi flussi di entrate digitali. Negli ultimi dieci anni, il marketing digitale ha assunto un ruolo strategico all'interno delle organizzazioni. Questo tipo di marketing si basa su attività di promozione del marchio e di commercializzazione dei prodotti attraverso canali digitali (e-commerce). Questo approccio consente di raggiungere un pubblico più ampio tramite strumenti come e-mail, social

media e siti web, il tutto a costi gestionali minimi. Grazie a campagne pubblicitarie e di branding mirate, è possibile massimizzare la relazione con la community e ottenere un maggiore coinvolgimento dei consumatori. Inoltre, queste strategie consentono di raccogliere dati sui consumatori, comprendere meglio il loro comportamento e migliorare le performance aziendali e la fedeltà dei clienti. La disponibilità di dati sui consumatori consente alle aziende di creare campagne di marketing personalizzate basate su profili condivisi, offrendo un'esperienza migliorata per gruppi di utenti simili.

possiamo affermare dunque che la digitalizzazione migliora l'interazione tra organizzazioni e consumatori, così come tra diversi partner all'interno della catena del valore, consentendo lo sviluppo di relazioni più proficue e flessibili. In sintesi, la trasformazione digitale guida il cambiamento nelle aziende e nei mercati.

L'impatto di questi dispositivi e delle tecnologie digitali ha causato perturbazioni significative nei modelli di vita e nelle abitudini legate ai tradizionali processi d'acquisto. Ne è un esempio lampante la Realtà Virtuale (VR), una tecnologia che consente ai consumatori di vivere un'esperienza virtuale prima dell'acquisto coinvolgendoli sensorialmente. Questo permette loro, ad esempio, di sperimentare nuove sensazioni in mondi virtuali alternativi, di anticipare le destinazioni turistiche da scegliere o eventualmente rievocare sensazioni vissute in determinate località. Negli ultimi anni, la VR ha addirittura consentito ai viaggiatori di sperimentare le destinazioni turistiche direttamente da casa, grazie a immagini panoramiche

a 360° che offrono un'esperienza immersiva. Questa evoluzione tecnologica è diventata un potente strumento di marketing, rendendo le piattaforme digitali più coinvolgenti e valorizzando enormemente le informazioni fornite ai destinatari.

Infine, è doveroso soffermarsi anche su un'ultima introduzione eclatante della quarta rivoluzione industriale, ossia quella delle AI (intelligenze artificiali). Queste nuove realtà possono offrire un'esperienza molto più intuitiva, produttiva e gradevole. Sono in grado di affrontare problemi complessi e rispondere a interrogativi umani in modo efficace. L'Intelligenza Artificiale si manifesta attraverso la capacità di una macchina di apprendere e automatizzare compiti. Dal punto di vista economico, queste tecnologie consentono di ottenere vantaggi come la riduzione dei costi e la sostituzione delle attività ripetitive, noiose e manuali svolte dagli esseri umani. Il Web 4.0 introduce consulenti di viaggio e agenti virtuali che offrono la possibilità di visualizzare prezzi e pianificare itinerari di viaggio in modo personalizzato, facilitando la prenotazione di voli, alloggi e visite culturali. Questi agenti virtuali offrono un'esperienza su misura e, insieme al ruolo dell'assistente virtuale, arricchiscono l'intero viaggio, fornendo consigli basati sulle aspettative e sulle esigenze dei clienti. L'introduzione di chatbot o agenti di viaggio virtuali sui siti web permette di soddisfare le esigenze informative degli utenti online e consente ai viaggiatori di ottenere informazioni standard o risolvere piccoli problemi senza dover necessariamente contattare il fastidioso servizio clienti. La navigazione e l'interazione lasciano tracce digitali, previo consenso dell'utente, e i dati raccolti diventano un'importante

risorsa, poiché contengono informazioni sul comportamento e le aspettative dei consumatori. Questi dati possono essere utilizzati per proporre pacchetti personalizzati.

In sintesi, la chiave del successo nell'industria odierna dell'ospitalità sta nel massimizzare il potenziale dei Big Data e nell'adottare un approccio basato sui dati, che include l'analisi dei target d'interesse per differenziarsi dalla concorrenza, migliorare la relazione con i clienti e offrire proposte personalizzate in linea con le loro aspettative in continua evoluzione. La raccolta, l'identificazione e l'interpretazione dei dati consentono di ottenere una visione più chiara delle tendenze e degli sviluppi del settore, delle destinazioni e dei prodotti turistici.

Inoltre l'automazione decentralizzata delle decisioni e la robotica sicuramente svolgeranno un ruolo di grande supporto per il turismo del futuro.

Mentre l'interconnessione delle Internet of Things (IoT) offre numerosi vantaggi, non dimentichiamo che pone anche grosse sfide riguardo alla sicurezza e alla protezione dei dati e delle informazioni degli utenti. La protezione di queste informazioni è ancora un tema importante da affrontare che sicuramente avrà degli sviluppi nei prossimi anni.

3.3 La sostenibilità e il turismo smart

Il concetto di turismo “smart” si differenzia e si distingue dal concetto appena visto di “turismo 4.0” per diversi fattori che andremo ad analizzare nel seguente paragrafo. L’adozione delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT) introduce innovazioni tecnologiche e scientifiche nel

settore turistico, migliorando le prestazioni e la redditività. dunque, gli operatori turistici devono confrontarsi sempre di più con un ambiente competitivo in continua evoluzione, in cui le aspettative degli stakeholder si stanno ampliando, in linea con le sfide globali legate all'ambiente, all'inclusione sociale e all'uguaglianza. Pertanto il concetto di “turismo smart” si riferisce proprio a questo, ossia alla necessità di sapersi adattare e sviluppare modelli di business flessibili e intelligenti in grado di rispondere ai cambiamenti nella società.

Secondo Gretzel et al. (2015), il termine "smart" si riferisce a una tendenza che descrive il progresso economico e sociale guidato dalle tecnologie basate su sensori, Big Data, nuove forme di connettività e scambio di informazioni. Questa definizione è legata appunto alla capacità di elaborare informazioni in modo intelligente. La transizione dal turismo tradizionale al turismo intelligente è caratterizzata da sviluppi e innovazioni tecnologiche sia sul lato dell'offerta che della domanda, grazie all'adozione crescente delle ICT.

Ciò che rende il turismo intelligente unico è il ruolo centrale che la tecnologia gioca nel trasformare le esperienze turistiche. Inoltre, un altro concetto fondamentale che il termine "smart" implica, è l'impegno per la sostenibilità ambientale, preservando le risorse e garantendo la loro gestione responsabile. Le tecnologie 4.0 contribuiscono a creare valore sia per gli ospiti che per le comunità locali, il turismo intelligente invece si distingue per l'applicazione strategica e innovativa della tecnologia e per il suo impegno verso la sostenibilità e la soddisfazione del cliente, migliorando i servizi e l'esperienza turistica nel suo complesso.

In sintesi, il termine "smart" implica una maggiore attenzione alle principali questioni che stanno guadagnando importanza a livello globale, come l'Agenda 2030, che rappresenta il riferimento nazionale e internazionale per affrontare sfide condivise dalle nazioni. Temi come la gestione sostenibile delle risorse, la protezione dei dati sensibili e il rispetto dell'ambiente richiedono una visione più consapevole e attenta alle problematiche che coinvolgono tutti gli attori coinvolti nell'innovazione aperta nel settore turistico.

L'impatto negativo della pandemia sul settore dei viaggi, da un lato, e l'impatto positivo della tecnologia, dall'altro, hanno spinto gli operatori turistici a adottare pratiche volte a creare destinazioni che siano accessibili, sostenibili e digitalizzate.

Secondo il SEGITUR (2015), che rappresenta il Ministero del Turismo spagnolo, una destinazione turistica intelligente che guarda all'innovazione, utilizza le più recenti tecnologie per garantire diverse cose:

- a) lo sviluppo sostenibile del territorio;
- b) l'accessibilità per tutti;
- c) l'interazione tra i visitatori all'interno e all'esterno dei confini territoriali;
- d) un'esperienza turistica migliorata per i visitatori e una migliore qualità della vita per i residenti.

Come osservato da Boes et al. (2015), una destinazione "smart" è un luogo dotato di infrastrutture e applicazioni tecnologiche come il cloud computing, i sensori di accesso IoT e i sistemi di servizi Internet per gli utenti finali (come GPS e tag cloud) che possono favorire la co-creazione di valore legato

all'esperienza turistica e generare benefici per i turisti, le aziende del settore e la comunità ospitante.

In Europa, c'è un crescente impulso a realizzare progetti smart nel settore turistico, e l'"European Capital of Smart Tourism Initiative" ha riconosciuto alcune di queste iniziative. Ad esempio, Malaga, insieme a Gothenburg è stata nominata capitale europea del turismo intelligente nel 2020 e ha anche vinto il premio nella categoria Accessibilità. Questa città ha implementato diverse iniziative interessanti, tra cui l'uso di sistemi di irrigazione intelligenti per parchi e giardini per risparmiare acqua e un costante scambio di informazioni tra visitatori e servizi turistici governativi per soddisfare le esigenze dei visitatori. La digitalizzazione è un aspetto chiave della strategia turistica di Malaga, con il Polo Digitale al Tabacalera e il Parco Tecnologico Andaluso (PTA) in primo piano. Gothenburg invece ha vinto il premio nella categoria Sostenibilità, infatti la città ha adottato misure significative, come l'uso del teleriscaldamento basato sui rifiuti/calefazione riciclata e l'emissione di obbligazioni verdi, dimostrandosi un precursore in questo campo.

Copenaghen, invece, rappresenta la città più all'avanguardia in termini di digitalizzazione. ad esempio, è stato creato un polo tecnologico che offre informazioni sulla proposta di valore turistica della città attraverso la robotica avanzata, la realtà virtuale e un'app per gli utenti per scoprire le opportunità offerte.

Il raggiungimento di obiettivi sostenibili nel settore del turismo è diventato una necessità inderogabile per le aziende del settore, che ora formulano strategie volte a soddisfare le aspettative dei loro stakeholder. In questo

contesto, la performance economica non può prescindere dagli obiettivi sociali e ambientali.

La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) ha posto ulteriormente l'attenzione sui problemi legati alla sostenibilità e sugli obiettivi che deve perseguire come ad esempio la protezione degli ecosistemi, l'equità tra le generazioni e l'uso efficiente delle risorse (Heal, 1998). Le pratiche coinvolte in questo processo comprendono:

- a) Contribuire all'uso responsabile delle risorse naturali e culturali, cercando di minimizzare l'impatto sull'ambiente e massimizzare la consapevolezza del marchio.
- b) Promuovere l'equità e seguire un approccio etico nei confronti degli stakeholder interessati.
- c) Coinvolgere, rispettare e cercare la cooperazione nelle comunità locali.
- d) Applicare standard tecnologici all'avanguardia per implementare procedure e sistemi finalizzati alla riduzione dei costi operativi.

Le crescenti preoccupazioni per l'ambiente, l'influenza politica dei governi e le esigenze della società sono tutti elementi che, insieme alla Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) e all'impatto disruptivo della digitalizzazione, dovrebbero indirizzare gli sforzi e le risorse verso la creazione di nuovi modelli di business. Questi modelli dovrebbero mirare al conseguimento di obiettivi economici, ambientali e sociali più soddisfacenti, integrando l'etica della sostenibilità nella stessa struttura dei modelli di business.

BIBLIOGRAFIA

AMICI, *Il passaggio generazionale: da rischio a opportunità di sviluppo dell'impresa. Alcuni casi di successo nella provincia di Brescia*, FrancoAngeli, Milano, 2018

CAMUFFO, G. COSTA, *Strategia d'impresa e gestione delle risorse umane*, Cedam, Padova, 1990

CORBETTA, *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995

DELL'ATTI A., *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, Bari, 2007.

DI GIORGIO, MURRO, *Le PMI italiane e la sfida della crescita*, in *Analisi giuridica dell'economia: studi e discussioni sul diritto dell'impresa*, 2021

NEUBAUER, A.G. LANK, *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, Macmillan, London 1998; J.L. WARD, *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-lasting, Successful Families in Business*, Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York, 2004

STOCCHETTI, *L'utilizzo del sistema di controllo di gestione nel processo di successione generazionale in azienda*, *Piccola Impresa*, n. 2, 1998

VARANINI, *La professionalità come piacere e come gioco*, Sviluppo & Organizzazione, n.193, 2001

ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo 1, Giuffrè, Milano

ZOCCHI, *Il Family Business. Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004;