



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

LO SVILUPPO NELLE DIFFICOLTÀ DELLA  
PICCOLA IMPRESA:  
IL CASO “DI SABATINO 1939”.

DEVELOPMENT IN THE DIFFICULTY OF  
SMALL BUSINESS:  
THE CASE “DI SABATINO 1939”.

Relatore:  
Prof. Aldo Bellagamba

Rapporto Finale di:  
Raoul Maria Bamonti

Anno Accademico 2022/2023



“Siate affamati. Siate folli.”

Steve Jobs

“Se non corri dei rischi non crescerai. Il fallimento è un trampolino di lancio verso il successo.”

Arianna Huffington

“Mai vergognarsi per aver tentato e fallito, poiché colui che non ha mai fallito è colui che non ha mai tentato.”

OG Mandino

“Una nave è sempre al sicuro sulla terra, ma non è per quello che è stata costruita.”

Albert Einstein

Questo non è il traguardo, ma solo un punto di partenza...

A mio padre e mia madre,

la mia forza, il mio orgoglio, il mio punto di riferimento,  
dedico tutto questo solo e soltanto a voi, che siete il mio esempio di vita,  
non sarà mai possibile descrivere a parole i miei sentimenti per voi,  
né tantomeno ripagare tutto quello voi che avete sempre fatto per me,  
vi porto ora e per sempre nel mio cuore.



## INDICE

<u>INTRODUZIONE</u> .....	5
1. <u>L'EVOLUZIONE STORICA DELL'IMPRESA "DI SABATINO 1939"</u> .....	8
2. <u>IL PASSAGGIO GENERAZIONALE</u> .....	20
3. <u>L'INNOVAZIONE DELLE PICCOLE IMPRESE DURANTE LA PANDEMIA</u> .....	29
I. CENNI DELL'IMPATTO DEL COVID-19 NELL'ECONOMIA NAZIONALE.....	29
II. LA RISPOSTA DELLE PICCOLE IMPRESE AL COVID-19	35
4. <u>IL VANTAGGIO COMPETITIVO</u> .....	43
I. IL SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO .....	45
II. IL SETTORE TURISTICO .....	48
5. <u>PIANI FUTURI E RIVOLUZIONARI</u> .....	52
<u>CONCLUSIONI</u> .....	55
<u>BIBLIOGRAFIA E RIFERIMENTI</u> .....	58



## INTRODUZIONE

“Coloro che sono abbastanza folli da pensare di poter cambiare il mondo, di solito lo fanno.”

È proprio da questa famosa citazione, di uno dei principali interpreti contemporanei, come Steve Jobs, che si svilupperà il contenuto di questo elaborato, in quanto va a racchiudere appieno lo spirito che ogni imprenditore dovrebbe perseguire, nella realizzazione dei suoi sogni, senza pensare a quelle che sono le costrizioni limitative che crea lo Stato e la realtà contemporanea.

Quello che compirò in queste pagine, è a tutti gli effetti “un viaggio”, che creerà una sorta di collegamento ipertestuale tra lettore e narratore, andando ad incentrare come obiettivo dell’elaborato la risoluzione delle difficoltà che le piccole imprese affrontano grazie all’attuazione di strategie competitive e passaggi generazionali più o meno drastici. L’importanza di questo argomento è cruciale, sia per comprendere il funzionamento del mondo delle piccole imprese e la loro evoluzione nel tempo, sia per le difficoltà in cui esse si imbattono.

Ultimamente siamo stati abituati a sopportare situazioni complesse come la pandemia di Covid-19, mutazioni determinanti dell’ambiente circostante, ecc...

Purtroppo, non tutte le imprese sono riuscite a sopravvivere, specialmente quelle più piccole e quelle familiari, proprio per questo attraverso un'analisi del caso "Di Sabatino 1939", siamo in grado di analizzare concretamente le problematiche e le soluzioni che hanno portato alla sua affermazione in questa difficile epoca storica, e a comprendere al meglio il funzionamento affascinante di questo piccolo segmento di mercato che le piccole imprese sono riuscite a ritagliarsi.

Lo studio da cui è sorto l'elaborato sottostante si basa sull'analisi di un caso aziendale di una struttura capace di spaziare dall'abbigliamento al turismo, ma anche del come sia stata possibile la permanenza della stessa nel mercato attuale e soprattutto in che maniera si sia evoluta la sua strategia. I dati per la stesura sono stati raccolti mediante una combinazione di strumenti: la possibilità di effettuare interviste ai titolari dell'azienda e ai suoi dipendenti, l'utilizzo di articoli di giornale, libri e articoli scientifici che hanno come finalità la ricostruzione del contesto e della natura dell'argomento.

L'elaborato è articolato in più parti, inizialmente si osserverà in maniera generale il significato e le caratteristiche della piccola impresa, per poi passare alla comprensione di quella che è stata la storia dell'azienda "Di Sabatino 1939", e la sua capacità di adattamento scaturita da una necessità di sopravvivenza causata da temibili passaggi generazionali e periodi drastici



come quelli della pandemia. Fino all'osservazione di quelle che sono le strategie economico-gestionali che hanno permesso all'impresa di potersi ritagliare un piccolo spicchio di mercato tra i molteplici concorrenti del settore.

In ultimo, ci sarà un ricongiungimento con la parte iniziale, in quanto si andranno ad osservare quelle che sono le fasi di evoluzione e visione futuristica dell'impresa, che permetteranno uno sviluppo competitivo non solo a livello locale, ma anche nazionale.

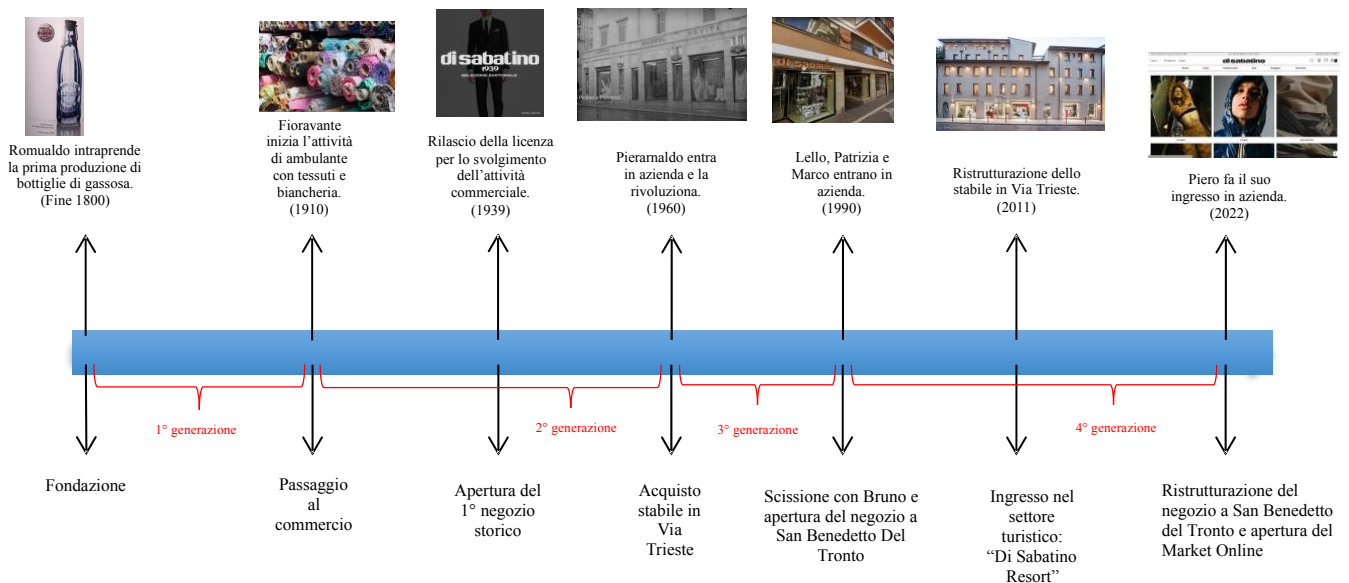
Con la volontà e l'impegno, quello che può essere un semplice sogno, viene trasformato da utopia in realtà...

# 1. L'EVOLUZIONE STORICA DELL'IMPRESA "DI SABATINO

1939"

- TAPPE DELL'EVOLUZIONE STORICA DELL'ATTIVITÀ "DI SABATINO 1939"

**Figura n°1**



Nella figura n°1 è rappresentata una linea temporale che va a schematizzare le tappe principali, poi successivamente approfondite nel testo, della storia dell'azienda "Di Sabatino", illustrando i suoi passaggi generazionali.

Prima però, è importante analizzare brevemente la definizione e soprattutto le caratteristiche di quella che è definita come piccola impresa, in modo tale da comprendere al meglio il resto dell'elaborato.

L'art. 2082 cod. civ. ci dà la nozione generale di imprenditore:

“È imprenditore chi esercita professionalmente un’attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi”.

(Campobasso, 2022). L’imprenditore commerciale è colui svolge principalmente quella che è l’attività intermediaria nella circolazione dei beni (commercio), criterio di differenziazione della disciplina degli imprenditori è la dimensione che va a distinguere quello che è il piccolo imprenditore da quello medio-grande, conseguentemente anche la dimensione dell’impresa stessa è determinante in quanto presenta caratteristiche differenti come una legislazione speciale ispirata dalla finalità di favorirne la sopravvivenza e lo sviluppo, anche nelle difficili condizioni in cui può trovarsi rispetto ad una di dimensioni maggiori.

“Sono piccoli imprenditori i coltivatori diretti del fondo, gli artigiani, i piccoli commercianti e coloro che esercitano un’attività professionale organizzata prevalentemente con il lavoro proprio e dei componenti della famiglia”.

(Campobasso, 2022).

Le caratteristiche principali di una piccola impresa sono:

- La prevalenza del lavoro proprio e familiare.
- Che l’imprenditore presti il proprio lavoro nell’impresa.
- Numero di dipendenti che va da 10 a 49.
- Fatturato annuo non superiore a dieci milioni di euro.

L'azienda "Di Sabatino" constata all'attivo circa 15 dipendenti suddivisi nei diversi settori dell'attività, tre negozi presenti in due città nel cuore delle Marche e un albergo, sicuramente un fatturato inferiore a quello descritto e ovviamente la predominanza di quello che è il lavoro familiare, data ora la presenza attiva di tutti e tre i proprietari nell'attività lavorativa, caratteristica che contraddistingue l'azienda sin dalla nascita.

La storia della famiglia "Di Sabatino" risale ai primi anni del XX secolo d.C., periodo in cui spicca quella che è la figura di un nuovo imprenditore, Romualdo Di Sabatino.

Quest'ultimo decise di intraprendere una piccola attività, in un paesino chiamato Villa Lempa, nella regione abruzzese, iniziando da quella che era la produzione del ghiaccio, per poi passare alle bottiglie di gassosa.



Questo prodotto venne fabbricato da Romualdo e figli, come possiamo osservare direttamente dalla storica bottiglia in vetro.

(Brandozzi, 2018).

All'età di 17 anni, il figlio Fioravante partì per l'America, stabilizzandosi per qualche anno, venendo a contatto con un nuovo mondo, ovvero i mercati, principalmente di tessuti e biancheria.

Nato nel 1910, tornò in Italia da ventenne, ma con una consapevolezza ben differente rispetto ai suoi coetanei dell'epoca, fu influenzato dall'esperienza svolta, tanto da iniziare un'attività di ambulante, partendo dal suo paese Villa Lempa, passando per la Montagna dei Fiori, fino ad arrivare ad Ascoli Piceno con i suoi banchi di tessuti e biancheria.

In quegli anni conobbe Emidia Monti, sua futura moglie, donna facente parte di una famiglia altolocata di commercianti di Pescara, che lo mise in contatto con suo fratello, Vincenzo Monti, che diventerà uno dei principali industriali del tempo, sia a livello locale che nazionale, affermandosi grazie alla sua fabbrica di confezioni, dal celebre motto "Monti, abiti belli, abiti pronti".

Da qui possiamo già osservare il passaggio storico, che introdurrà la concezione di quello che oggi conosciamo come mondo del commercio.

Come già accennato, Fioravante sposerà poi Emidia, trasferendosi ad Ascoli Piceno, seguendo insieme l'attività di ambulante, fino all'apertura del primo

storico negozio ubicato in Piazza del Popolo.

In quegli anni, sarà predominante la figura di Emidia, già abituata dalla famiglia ad un clima prettamente imprenditoriale, grazie al suo aiuto non solo nei confronti del marito, ma anche grazie all'impegno e alla dedizione dedicata al nuovo negozio. Forse dovuto dall'esperienza acquisita in America, Fioravante era già avanti, moderno per l'epoca in cui si trovava, tanto da assumere come primo dipendente proprio una donna, in modo tale da essere un esempio anche per l'ambiente circostante, vivendo nel periodo altalenante del Fascismo (1930-1940). Chiaramente in quegli anni, non esistevano le licenze commerciali, per questo non si riesce a risalire ad una data ben precisa per l'apertura del negozio. L'ufficialità venne rilasciata nel 1939, infatti ancora oggi possiamo ricordare questa data, mantenuta nel logo storico dell'azienda: "Di Sabatino 1939".

Nel 1935 nacque il figlio di Fioravante ed Emidia, Pierarnaldo Di Sabatino, ed è lui che una volta ottenuto il diploma di ragioniere, entra in azienda e darà una vera e propria svolta epocale, in quanto cercherà sempre più di accantonare la vendita di tessuti e biancheria, per rimpiazzarli con le confezioni, anche grazie all'aiuto dei suoi parenti, principalmente di Vincenzo Monti. Come tutti i cambiamenti si creerà un momento destabilizzante, in quanto Fioravante era ancora rimasto ancorato al mercato tradizionale,

scettico riguardo le idee rivoluzionarie del figlio, che con il senno di poi risulteranno decisive per lo sviluppo e la crescita dell'azienda.

Poco più avanti, venne acquisito, intorno agli anni '60, un intero stabile in corso Trento e Trieste<sup>1</sup>, in cui venne aperto questo grande negozio, continuando a vendere tessuti e biancheria nel piano sotterraneo, in modo tale da mantenere la tradizione per il volere di Fioravante, e la nuova attività inerente alle confezioni nel piano sovrastante, inizialmente prettamente maschili, per poi successivamente introdurre anche il settore femminile con il marchio "Marilet", principalmente seguito da Piero.

**Figura n°4**



Fonte: propria

**Figura n°5**



Fonte: propria

Insieme al fratello Bruno, iniziarono ad espandere l'azienda, aprendo altri punti vendita, passando da Ascoli, a San Benedetto del Tronto, fino ad arrivare a Fermo. Intorno agli anni '90, il connubio tra i due fratelli terminerà, questa scissione sarà causata da idee differenti e motivi familiari che li

<sup>1</sup> Carlo Paci, "Subito i lavori in via Trieste in nome di Piero", Corriere Adriatico, 2005.

spingeranno ad intraprendere strade separate. Nel frattempo, avvenne quello che è il passaggio generazionale determinante, in quanto la perseveranza nel settore di Pierarnaldo, verrà premiata grazie all'entrata in azienda dei 3 figli: prima Lello, poi Patrizia ed in ultimo Marco.

L'attività proseguì sempre con nuovi investimenti e ristrutturazioni; proprio dalla divisione si scelse di aprire un nuovo punto vendita a San Benedetto del Tronto in zona centro, che comporterà l'inserimento sia di capi da uomo che da donna. Storicamente l'azienda si è sempre concentrata maggiormente nel mondo dell'elegante e della cerimonia, ma considerando lo sviluppo e l'evoluzione costante, si iniziarono ad introdurre nuovi settori, come quello dello sportswear e della quotidianità, con brand come Max Mara, Pal Zileri, ecc..., in modo tale da espandere anche quello che era il mercato e la sua clientela annessa. Piero continuò l'attività insieme ai 3 figli, pian piano uscendo di scena e permettendo la loro ascesa. Nel frattempo, nel 2004, essendo proprietari di un locale in pieno centro ad Ascoli Piceno<sup>2</sup>, vicino allo storico caffè Meletti, ai tempi adibito alla "Standa" (grande magazzino dell'epoca), approfittando della sua chiusura, aprì il nuovo negozio dedicato completamente al settore femminile, sotto la esclusiva direzione di Patrizia<sup>3</sup>. Alla morte di Bruno, dopo la chiusura dei suoi locali di proprietà ad Ascoli Piceno, San Benedetto del Tronto e Fermo, venne deciso dai figli di non

---

<sup>2</sup> Luca Marcolini, "Il risveglio dell'ex Standa: da oggi è boutique per donna", Corriere Adriatico, 2004.

<sup>3</sup> Filippo Ferretti, "Le donne che hanno fatto l'impresa", Corriere Adriatico, 2007.



continuare a seguire il commercio, per questo tutto ciò che rimase inerente al settore con il marchio “Di Sabatino” fu totalmente nelle mani di Lello, Patrizia e Marco, dopo la morte del padre.

Questa storia si incentra anche nei problemi sorti nella ristrutturazione del famoso stabile in Via Trieste, in quanto si incontrarono difficoltà causate dalle “Belle Arti” di Ancona nell’abbattimento e nella successiva ricostruzione del palazzo, inizialmente dedicato a piccole case del dopoguerra rimaste in condizioni fatiscenti, creando del malcontento popolare nei confronti della famiglia, nonostante le numerose proposte progettuali richieste nell’arco degli anni. Nel 2005 alla morte di Piero, Lello, con l’appoggio dei fratelli e del cugino, riuscì ad ottenere i consensi e le licenze per la ristrutturazione finale dello stabile. Nel giro di 5 anni, finalmente la struttura risultò completata, fino alla definitiva riapertura nel 2011<sup>4</sup>, nonostante non si avesse ancora in mente un’idea ben chiara per l’utilizzo del plesso. Successivamente il punto vendita donna in Piazza del Popolo, dopo 7 anni di gestione venne chiuso e trasferito nel nuovo e spazioso edificio, dedicando il piano terra e sotterraneo interamente all’abbigliamento, mentre nei piani superiori vennero realizzati ben 19 appartamenti, con la finalità iniziale di Residence, con il nome di “Di Sabatino Resort”<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Bruno Squarcia, “Tolta l’impalcatura, finalmente corso Trieste torna libero”, Il Resto del Carlino, 2010.

<sup>5</sup> Nino Orrea, “Restauro il complesso Di Sabatino”, Corriere Adriatico, 2011.

**Figura n°6**



Fonte: Propria

**Figura n°7**



Fonte: Propria

Con gli anni e la crescita turistica locale si iniziarono ad avere delle esigenze alberghiere, dovute anche alla chiusura di molteplici strutture nella zona circostante, colmate parzialmente dall'entrata in piattaforme come "Booking", si passò da una tipologia di residence con una conoscenza locale ad un'apertura a tutti gli effetti globale, giungendo ad una nuova formula definita come Apartment-Hotel, diversificandosi da un classico hotel, grazie alla possibilità di offrire alla clientela delle suite, munite di camera, bagno e una zona living, a tutti gli effetti una zona più confortevole, che va a ricordare un ambiente simile al quotidiano. Intorno al 2015, Ascoli Piceno iniziò ad essere maggiormente conosciuta a livello turistico, le Marche vennero finalmente valorizzate per la loro bellezza storica e paesaggistica, grazie ad un video postato sul web, permettendo un'apertura internazionale, soprattutto dovuta alla clientela olandese e americana, prediligendo le nostre zone in quanto amanti della montagna e del mare, approfittando della vicinanza con la

Toscana, territorio già ben più affermato dovuto alla presenza di grandi città come Firenze.

Nel 2016 il settore turistico crollò drasticamente, a causa del terremoto che devastò totalmente le cittadine interne nei pressi di Ascoli Piceno, come Amatrice, Arquata, Norcia, ecc..., paesi ricchi turisticamente soprattutto nel periodo estivo.

Successivamente, superato questo periodo disastroso, non solo per l'economia locale, ma soprattutto per le famiglie dell'entroterra, con un po' di difficoltà, ma senza mai fermarsi, il mercato si riprese effettuando una continua crescita fino a giungere ai giorni d'oggi. Purtroppo, i territori colpiti drasticamente non sono mai stati ricostruiti, creando un disagio economico circostante non indifferente, portando inevitabilmente alla perdita di quella fetta di clientela che un tempo poteva definirsi abituale.

Nel frattempo, il settore dell'abbigliamento continuò ad essere seguito dai 3 fratelli, necessitando di una continua innovazione e ricerca dei brand, con il fine di rimanere al passo con i tempi e competitivi nel mercato.

Ci avviciniamo sempre di più alla quotidianità, infatti nel 2020, insorse un nuovo duro ostacolo, in questo caso a livello mondiale, ovvero il drastico periodo del Covid-19<sup>6</sup>. A differenza della maggior parte delle imprese, che furono costrette a chiudere, l'azienda decise di continuare comunque nuovi

---

<sup>6</sup> Angeloni Silvia, "L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: passato, presente e futuro", 1-23.

investimenti iniziati già nel 2019, con l'ampliamento del numero delle suite passando da 19 a 25, ovviamente questo periodo delicato mise in difficoltà tutto l'ambiente economico, a causa dell'obbligatoria chiusura di tutte le attività, dovuta dalla zona rossa nelle regioni in cui il contagio era maggiore. In questo particolare periodo storico, sembra quasi un controsenso pensare al fatto che possa essere un tassello di svolta decisivo per l'azienda, dovuto anche all'entrata del figlio di Lello, Piero, segnando un nuovo passaggio generazionale e innovativo, grazie anche ai suoi studi nell'ambiente milanese, che hanno apportato migliorie, iniziando ad occupare un indirizzo più attuale con l'inserimento di nuovi settori come il mondo delle Sneakers e dello streetwear, ma soprattutto con l'apporto dell'e-commerce e la creazione dello shop online. Tutt'ora grazie all'investimento importante nel market online, sono aumentati gli acquisti e i fatturati, come riportati dai dati nelle vendite del 2022 rispetto agli anni precedenti.

Infine, uno degli ultimi progetti svolti, risale agli ultimi mesi dell'anno passato, con la ristrutturazione totale del negozio di San Benedetto del Tronto, nonché continue rivoluzioni nell'ambiente della logistica e dell'amministrazione, dovute a nuove e continue esigenze di spazio ed evoluzione per rimanere al passo con i tempi, grazie alle collaborazioni con grafici, informatici e fotografi, ormai facenti parte di un team.

Ovviamente la dinamicità di un'impresa sta nel fatto di essere in continuo sviluppo, rendendola stimolante sia ad occhio esterno che interno, poiché un'azienda che rimane passiva e inerme davanti al progresso è destinata a fallire.

## **2. IL PASSAGGIO GENERAZIONALE**

Il passaggio generazionale è definito come “quel fattore che può influenzare i processi decisionali e, di conseguenza, i comportamenti e i risultati aziendali”.

All'interno della società emergono per le piccole imprese difficoltà causate principalmente da quella che è l'evoluzione.

Ma cosa intendiamo per evoluzione?

L'evoluzione è alla base della sopravvivenza nel mercato, può essere facilmente collegata a quella che è l'emersione di una piccola impresa nel mondo delle grandi fronteggiandole non solo esternamente a livello competitivo, ma anche internamente nelle delicate dinamiche dovute ai passaggi generazionali.

Può sembrare scontato ma molte imprese di piccole dimensioni spesso e volentieri non riescono a reggere l'impatto di un passaggio tra una generazione e l'altra, poiché ognuna di esse ha un ideale differente dalla precedente, che in alcuni casi permette di compiere quel piccolo passo in avanti, ma in altri può creare conflitti interni ed in altri ancora addirittura scissioni definitive. (Ibrahim, Soufani, Lam, 2001).

Nella cosiddetta struttura elementare alcuni problemi possono sorgere al momento della successione imprenditoriale (Piantoni, 1990). In questa forma

organizzativa le performance e le sorti stesse dell'azienda sono strettamente legate alle specifiche capacità e competenze dell'imprenditore, che risultano difficilmente sostituibili (Schillaci, 1990) (Cori, 2013). Per questo motivo, la successione può condurre anche al fallimento dell'impresa.

Da degli studi contemporanei, nell'ultimo anno, è sorto che:

- Il 30% delle imprese familiari sopravvive al passaggio dalla prima alla seconda generazione.
- Il 12% sopravvive al passaggio dalla seconda alla terza generazione.
- Solo il 13% delle aziende familiari rimane in famiglia oltre i 60 anni.
- E circa il 47% degli imprenditori familiari che prevedono di andare in pensione non ha un successore.

(Score, 2 Marzo 2023)

**Figura n°8**



Fonte: <https://www.score.org/resource/infographic/infographic-family-business%E2%80%94successes-and-obstacles>

A tale proposito, uno studio dell'UE ha dimostrato che il 10% dei fallimenti delle piccole imprese in Europa è dovuto proprio all'inadeguatezza degli operatori nel gestire i processi di transizione imprenditoriale (Costa e Gubitta, 2004, 143).

Le difficoltà di successione sono spesso aggravate dal fatto che, quando l'imprenditore presenta una forte propensione all'accentramento decisionale, i collaboratori, avendo per lo più un ruolo meramente esecutivo, non hanno la possibilità di sviluppare adeguate competenze manageriali. Per agevolare i processi di transazione imprenditoriale è opportuno, da una parte accrescere le competenze e le abilità imprenditoriali dei giovani candidati alla successione, dall'altra, preparare gli imprenditori "padri" a costituire le migliori condizioni affinché il passaggio generazionale possa avvenire con successo (Cardinali e Palanga, 2014). La successione imprenditoriale può rappresentare infatti anche un'occasione di rilancio e di rinnovamento dell'azienda, quando sono presenti alcuni fattori facilitanti, costituiti da un'adeguata formazione e capacità di governare il cambiamento del successore, un buon livello di apertura al cambiamento da parte del predecessore, il coinvolgimento nelle scelte gestionali di soggetti non appartenenti alla famiglia, il ricorso ad altri familiari e soggetti esterni e un'adeguata pianificazione del processo di successione (Cesaroni e Sentuti, 2010) (Silvestrelli e Bellagamba, 2017).



Caratteristiche che abbiamo notato in quelli che sono stati i passaggi generazionali della “Di Sabatino”, facilitati da una continua propensione alla collaborazione e alla voglia di innovarsi costantemente. Tutte le successioni avvenute in azienda hanno apportato il loro contributo, permettendo all’azienda non solo di sopravvivere ma di rimanere competitiva grazie ad un continuo cambio di idee e metodologie manageriali.

(Pan, Weng, Xu, Chan, 2018).

Osservando la costruzione sociale del mercato descritta da Arnaldo Bagnasco, quest’ultimo afferma: “I piccoli imprenditori non sono come i grandi industriali”, questa citazione fa riflettere in quanto le piccole imprese devono costantemente tenere conto della concorrenza, a non fare sprechi e a migliorare la produzione, tutto al fine di poter competere nella loro piccolezza con le imprese più grandi, senza lasciarsi schiacciare.

Nella sua piccola analisi è utile osservare il pragmatismo, che va a testimoniare le differenziazioni e le analogie che esprimono la capacità di mediazione e soprattutto la difficilissima creazione di sinergie fra orientamenti diversi, simbolo di un mercato scisso e scollegato in quelle che sono imprese di diverse dimensioni, a discapito ovviamente di quelle minori. Questo modello che da punti di vista differenti, non è esente da crisi, ma al contrario ne è esposto, permette di porre in risalto la sua caratteristica

predominante, ovvero la sua elasticità di fronte alla crisi, “ed è proprio la necessità continua di rispondere a impulsi di crisi che innesca processi innovativi”. Per percorrere un sentiero possibile l’economia deve innovare, e sia le società sia le imprese hanno la necessità di modernizzarsi in modo congruente (Bagnasco, 1985). Da questo concetto, l’impresa “Di Sabatino” prende spunto, in quanto nonostante è ancora una piccola realtà in un mercato di “grandi”, attraverso il coraggio posto nelle decisioni e la voglia di crescere è riuscita in successioni complesse, in quanto a differenza dei giorni d’oggi in passato tutto ciò era molto più difficile da attuare. Oggi l’innovazione nelle società è all’ordine del giorno, e anche se può comportare scompiglio e disorientamento è sicuramente un fattore chiave dell’economia d’impresa, a differenza di quello che accadeva in passato; tempi in cui una decisione sbagliata portava ad un fallimento imminente, anche solo la proposta era difficile da attuare a causa di periodi storici in cui c’era una sorta di riluttanza al cambiamento, dettata da scelte familiari tradizionali che creavano una condizione di maggiore sicurezza e stabilità.

Questo modello è utile a fortificare l’ipotesi che espone le difficoltà delle piccole imprese di inglobarsi in un mercato più ampio, a causa di esigenze ed interessi totalmente differenti, che spesso causano profonde crisi nelle

imprese di dimensioni minori, solamente l'innovazione permette la sopravvivenza temporanea dell'impresa e il suo passaggio evolutivo.

La sopravvivenza delle piccole imprese in Italia soprattutto negli ultimi anni sta diventando sempre più complessa, già solo nelle Marche, (regione in cui è presente anche il caso trattato "Di Sabatino 1939"), sono 5.543 le aziende che nel 2022 hanno cessato la loro attività lavorativa (-3,8%), mentre nell'ultimo decennio dal 2012 al 2022 addirittura ben 17.549 (-11,1%).

Nello specifico il settore che ha risentito maggiormente, per una causa o un'altra, è quello del commercio (-2.186 imprese), proprio per questo è fondamentale applicare strategie competitive e innovative che permettano di preventivare tali situazioni o trovare soluzioni a esse, già da adesso, ma prettamente per il futuro, in quanto è stato atteso un rallentamento che interesserà le microimprese nel 2023. (TrendMarche, 2023).

È infatti la generazione che ha il governo dell'impresa e determina i suoi indirizzi strategici, ma alcune ricerche hanno dimostrato che non tutte le generazioni sono guidate dagli stessi obiettivi. L'obiettivo del lavoro è comprendere attraverso un'applicazione empirica del caso aziendale "Di Sabatino 1939", gestito dalla attuale terza-quarta generazione, i problemi sorti durante i cambiamenti generazionali e attraverso la unione di questi, il loro percorso di crescita, lo sviluppo e il miglioramento delle performance

aziendali. Gli obiettivi e le strategie da attuare e seguire possono essere determinati attraverso un approccio teorico basato sul concetto di “Socioemotional Wealth” (SEW), espressione con la quale si fa riferimento a tutti quegli aspetti non finanziari dell’impresa che soddisfano i bisogni affettivi della famiglia, come ad esempio l’identità familiare dell’impresa. Attraverso questo approccio è possibile definire come il passaggio generazionale possa costituire un elemento di innovazione in grado di favorire il rilancio e lo sviluppo delle piccole imprese.

Dalla comprensione della tematica e grazie all’utilizzo dello strumento del SEW, è possibile osservare il caso “Di Sabatino 1939”, oggetto di studio, in quanto la sua evoluzione generazionale non segue un carattere lineare, ma da questa è possibile capire comunque il processo che ha permesso il raggiungimento di determinati risultati, che sono stati la conseguenza di azioni dettate dallo studio di dati, rischi e investimenti che hanno permesso la loro continuità aziendale.

**Figura n°9**

○ Evoluzione Generazionale della “Di Sabatino 1939”

	Anni	Grado di parentela	Motivazione
Prima Generazione	Fine 1800-1910	Bisnonno	Fondazione
Seconda Generazione	1910-1960	Nonno	Passaggio al commercio
Terza Generazione	1960-1990	Madre e Zii	Entrata nel settore turistico
Quarta Generazione	1990-2022	Cugino	Entrata nel mondo dell'online

Fonte: Propria.

Dai dati riportati sopra grazie a questa tabella, è possibile osservare l'evoluzione dell'azienda nelle diverse successioni familiari, le politiche che ognuna di esse ha attuato per dare un contributo migliorativo all'azienda. Come notiamo, ogni generazione ha apportato una sua peculiarità, ognuna di esse ha svolto le sorti dell'impresa, passando dall'entrata nel mondo del commercio, al turismo, all'e-commerce; ovviamente questi passaggi sono i risultati di scelte dettate, sia da difficoltà incontrate al momento di una nuova successione, sia dalla possibilità di attuarli anticipando la concorrenza e permettendo di rimanere sempre un “passo avanti” ai competitors diretti dell'azienda.

Questo mette in luce quello che era l'obiettivo di studio che funge da linea guida per l'elaborato, ovvero realizzare un'applicazione empirica, per comprendere e spiegare le dinamiche di sviluppo e miglioramento delle

performance di un'impresa familiare, e le difficoltà che questa può incontrare nel suo percorso, andando a osservare quel labile confine in cui si trovano tutte le piccole imprese, destinate ad oscillare tra quella che è la loro sopravvivenza, basata su studi ed investimenti continui, ed una drastica crisi che può portare a quello che è il fallimento dell'azienda.

(Dini, Sentuti, Pencarelli, 2019).

### **3. L'INNOVAZIONE DELLE PICCOLE IMPRESE DURANTE LA PANDEMIA**

#### **I. CENNI DELL'IMPATTO DEL COVID-19 NELL'ECONOMIA NAZIONALE**

L'epidemia di Covid-19 ha avuto un impatto notevole sull'economia italiana, causando nel 2020 una riduzione del PIL dell'8,9%.

All'apice della crisi, era diffuso il timore che, come in passato, lo shock potesse generare numerose crisi di impresa e un conseguente repentino aumento di fallimenti e uscite dal mercato, con ricadute negative sul sistema produttivo sia dirette, ad esempio per il venire meno di nodi importanti nelle filiere, sia indirette, ad esempio per fenomeni di congestione dei tribunali.

Tale preoccupazione, largamente condivisa anche a livello europeo, ha costituito uno dei motivi alla base dell'introduzione di misure eccezionali di supporto, che hanno permesso a molte imprese di coprire almeno parzialmente i propri fabbisogni di liquidità ed eventuali deficit patrimoniali.

Ecco che, dal momento che l'Italia è stato il primo paese dopo la Cina a registrare casi di contagio, al fine di contrastare la diffusione del virus, il governo italiano è intervenuto tempestivamente per tutelare la salute dei cittadini e proteggere il sistema sanitario nazionale. Questi interventi hanno

incluso: restrizioni alla mobilità locale, nazionale e internazionale, la chiusura di interi settori produttivi considerati non-essenziali, il ricorso al telelavoro per tutte le professioni in cui questo era possibile, la chiusura temporanea di università, scuole e asili con il passaggio alla didattica a distanza.

(Bettiol, 2020).

Le misure per il contenimento della diffusione della pandemia hanno avuto come sappiamo effetti estremamente pervasivi sul mercato del lavoro e sull'economia italiana che sono, in parte, risultati dall'introduzione delle misure di politica sanitaria.

La pandemia ha modificato i consumi, le abitudini e le opportunità delle famiglie, generando cambiamenti nel tipo di beni e servizi richiesti e nella loro modalità di fruizione che abbiamo visto permanere, almeno in parte, anche dopo la fine della crisi.

Pertanto, il governo italiano è intervenuto ripetutamente dall'inizio della pandemia, per supportare l'economia e il mercato del lavoro attraverso un dialogo continuo con le parti sociali. I primi interventi hanno avuto un carattere emergenziale, con l'obiettivo di fornire continuità di lavoro e reddito ai lavoratori colpiti dalle chiusure imposte dalla circolazione del virus. Nella seconda ondata di pandemia, il governo è intervenuto per supportare la ripartenza delle attività produttive, fornendo liquidità alle imprese, stabilendo



dei requisiti da rispettare per tutelare la salute dei lavoratori e continuando a fornire supporto al reddito. Questa serie di interventi è stata rimodulata ripetutamente, anche per rispondere all'evoluzione della pandemia. Sono state adottate misure volte a sostenere la crescita economica di lungo periodo, con l'obiettivo di spingere l'economia italiana su un percorso di crescita superiore a quello registrato negli anni precedenti la pandemia. (Bettiol, 2020).

Pertanto, come prevedibile, il rallentamento della crescita economica causato dalla pandemia ha aggravato ulteriormente le condizioni dell'economia e del mercato del lavoro in Italia.

Scavando nei dati, nel 2020 in Italia si è registrata una riduzione del PIL di circa nove punti percentuali (- 8,9 %), una contrazione maggiore rispetto a quella registrata durante la crisi finanziaria globale (il PIL era diminuito del 5,3 % nel 2009 e del 3 % nel 2012, ai picchi delle due ondate che avevano caratterizzato la crisi finanziaria in Italia), e seconda in Europa soltanto alla Spagna (-10,8 %) e al Regno Unito (-9,8 %). (Morelli, 2021).

Sebbene anche altri paesi europei abbiano registrato contrazioni simili (ad esempio, in Francia il PIL è diminuito dell'8 %), la riduzione media del PIL nelle economie avanzate corrisponde a poco più della metà di quella italiana (-4,7 %).

**Figura n°10****PIL: proiezioni del WEO**

variazione valori in %

	2019	2020	2021	2022
World Output	2,8	-3,2	6,0	4,9
Advanced Economies	1,6	-4,6	5,6	4,4
United States	2,2	-3,5	7,0	4,9
Euro Area	1,3	-6,5	4,6	4,3
Germany	0,6	-4,8	3,6	4,1
France	1,8	-8,0	5,8	4,2
Italy	0,3	-8,9	4,9	4,2
Spain	2,0	-10,8	6,2	5,8
Japan	0,0	-4,7	2,8	3,0
United Kingdom	1,4	-9,8	7,0	4,8
Canada	1,9	-5,3	6,3	4,5
Other Advanced Economies 3/	1,9	-2,0	4,9	3,6
Emerging Market and Developing Economies	3,7	-2,1	6,3	5,2
Emerging and Developing Asia	5,4	-0,9	7,5	6,4
China	6,0	2,3	8,1	5,7
India 4/	4,0	-7,3	9,5	8,5
ASEAN-5 5/	4,9	-3,4	4,3	6,3
Emerging and Developing Europe	2,5	-2,0	4,9	3,6
Russia	2,0	-3,0	4,4	3,1
Latin America and the Caribbean	0,1	-7,0	5,8	3,2
Brazil	1,4	-4,1	5,3	1,9
Mexico	-0,2	-8,3	6,3	4,2
Middle East and Central Asia	1,4	-2,6	4,0	3,7
Saudi Arabia	0,3	-4,1	2,4	4,8
Sub-Saharan Africa	3,2	-1,8	3,4	4,1
Nigeria	2,2	-1,8	2,5	2,6
South Africa	0,2	-7,0	4,0	2,2

Fonte: Fondo Monetario Internazionale

Fonte: <https://dealflower.it/i-dati-sullandamento-economico-mondiale-del-fmi-in-quattro-grafici/>

Sempre nel 2020, il rapporto tra deficit e PIL ha sfiorato i 10 punti percentuali (9,6 %) e il debito pubblico è aumentato di oltre 20 punti percentuali, fino a raggiungere il 155,6 % del PIL. (Morelli, 2021).

Nelle prime fasi della pandemia, come anticipato, la strategia del governo italiano si è incentrata su tre pilastri principali:

- il contrasto alla diffusione del virus con severe restrizioni alla mobilità, l'incoraggiamento al telelavoro in tutti i casi in cui questo era possibile e la chiusura di scuole e attività commerciali non-essenziali;
- il potenziamento del sistema sanitario nazionale e il sostegno alla spesa pubblica sanitaria;
- l'introduzione di una serie di misure fiscali di supporto al reddito delle famiglie e di offerta di liquidità alle imprese. Le misure restrittive adottate in Italia sono state più pervasive rispetto a quelle implementate in altri paesi europei.

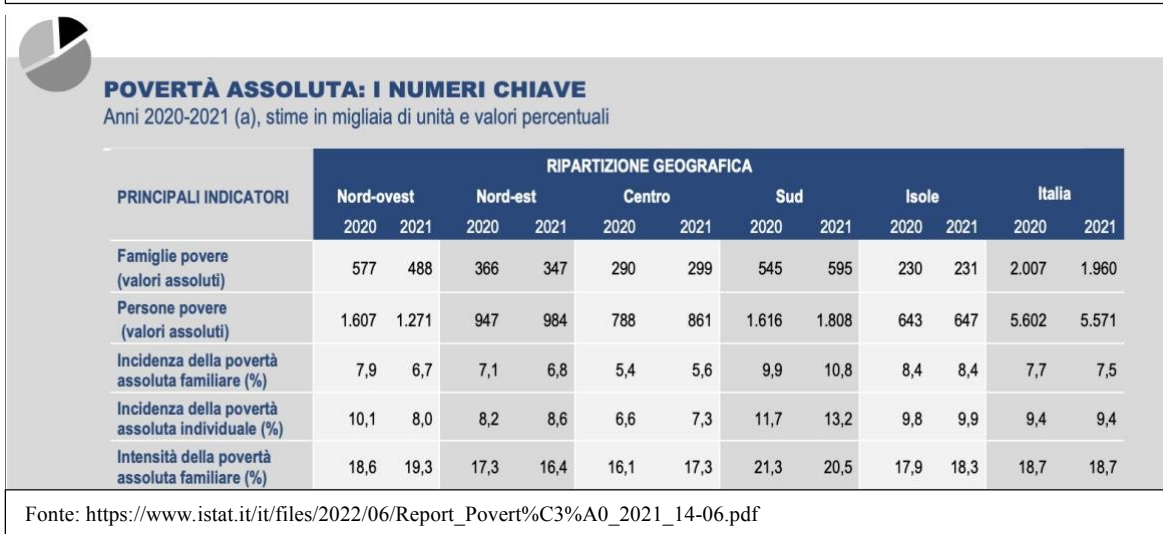
Questa strategia ha consentito di evitare un ulteriore aumento del livello di mortalità, mentre l'introduzione di una serie di misure di supporto di natura fiscale ha evitato che la contrazione del PIL si tramutasse in un aumento ancora più consistente dei livelli di povertà. (Fiore, 2021).

Malgrado questi interventi di politica pubblica, il tasso di povertà in Italia è comunque aumentato dal 7,7 al 9,4 % — il tasso più elevato registrato dal

2005. Il tasso di povertà è più alto al Sud, rispetto al Centro e il Nord Italia.

Tuttavia, l'aumento della povertà a causa della pandemia è stato più marcato al Nord.

**Figura n°11**



Le restrizioni alla mobilità e alle attività produttive hanno avuto un buon impatto nei settori produttivi che prevedono una più intensa interazione sociale come, ad esempio, il settore turistico e quello della ristorazione.

Guardando poi alla scomposizione per industrie del settore servizi, si vede che gran parte della variazione negativa osservata tra il 2019 e il 2020 è riferibile al “Commercio, trasporto e alloggio” che include i settori della ristorazione e del turismo. Con l’attenuarsi della pandemia e l’avanzamento della campagna

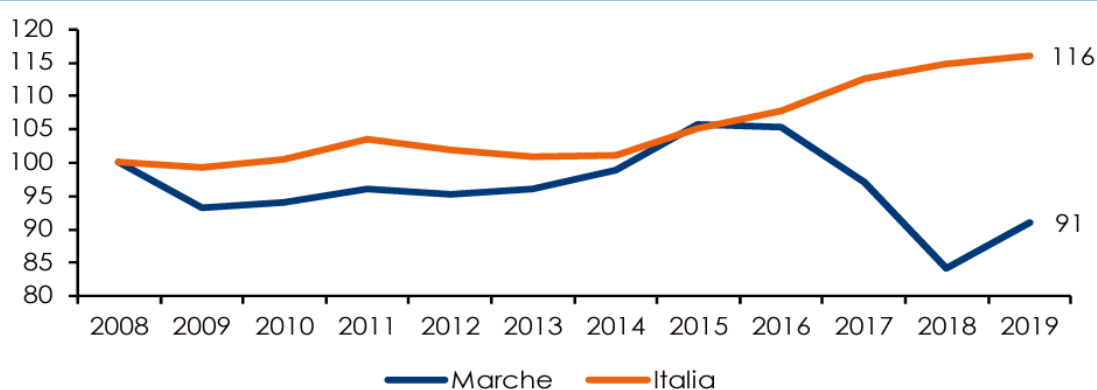
di vaccinazione, è stato possibile attuare una graduale, ma costante, riapertura dell'economia. Questa evoluzione positiva avvenuta nel 2021 sta permettendo all'economia italiana di tornare a crescere più rapidamente rispetto al contesto internazionale. (Angeloni, 2021).

### III. LA RISPOSTA DELLE PICCOLE IMPRESE AL COVID-19

Il Covid-19 ha causato danni momentanei che hanno messo a dura prova le imprese italiane, principalmente sia nel settore dell'abbigliamento che in quello recettivo, il calo delle vendite e delle presenze turistiche ha dilaniato un'economia già in grave difficoltà da anni.

**Figura n°12**

**Fig. 8 - L'andamento delle presenze turistiche negli ultimi 10 anni (2008=100)**



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo sui dati Istat, Regione Marche e ENIT.

**Figura n°13**

Il grafico rappresenta l'andamento turistico decennale precedente alla pandemia delle piccole imprese, mettendo a confronto le Marche con l'intera nazione, simbolo di un mercato instabile tra le difficoltà del Covid-19 e il terremoto del 2016. (Saruis C., Maggio 2021)

Ma a cosa serve descrivere tutto questo?

Tutto ciò è necessario per avere un quadro generale sulle difficoltà e gli andamenti che hanno causato in molti casi i decessi di migliaia/milioni di attività solo in Italia.

Per fronteggiare tutto ciò le imprese hanno dovuto effettuare scelte difficili, portando attività ad un bivio, continuare o chiudere.

Tanti si sono dati per vinti, ma l'attività "Di Sabatino", no;

la caratteristica principale che la contraddistingue è una forte propensione al rischio che le ha permesso di intraprendere decisioni a tratti impensabili.

Semplicemente il ragionamento di una qualsiasi impresa in questo periodo è quello di tamponare i costi e le perdite, cercando di sopravvivere e di recuperare nella speranza che giungano anni migliori.

L'attività "Di Sabatino" si è trovata a compiere una scelta, innovarsi e investire o cessare. Questo può quasi sembrare un ossimoro, in quanto nessuno investirebbe in un periodo così tragico, è proprio questo il punto,

proprio perché a nessuno verrebbe in mente questo ragionamento estremo, ciò potrebbe rappresentare una possibilità strategica non indifferente.

Infatti i fondi investiti in quello che è l'ampliamento delle suite in albergo, la ristrutturazione del negozio a San Benedetto del Tronto e soprattutto l'avvento nel mondo dell'e-commerce sono state una "mano santa" per l'economia di questa piccola impresa, in quanto, da come possiamo osservare dai dati successivi, questa evoluzione ha apportato migliorie non solo nei fatturati aziendali, ma anche nel posizionamento dell'impresa essendosi ritagliata una quota di mercato maggiore avendo risucchiato quelle dei competitors, purtroppo, in fallimento.

Osserviamo, in questo periodo storico i dati inerenti a quello che è il fatturato dell'impresa "Di Sabatino" nei suoi differenti settori aziendali. Grazie ad una diretta intervista ai legittimi proprietari dell'impresa, possiamo riportare quello che è l'andamento dell'azienda in questo difficile momento storico, ovviamente i dati sono rappresentati sotto forma di percentuali, principalmente non sono stati rilasciati in maniera precisa per questione di privacy e rispetto dell'azienda che si è messa a disposizione. Possiamo notare come sia le tabelle che i grafici, siano sviluppati nel periodo che va dal 2017 al 2022, prendendo come anno base di riferimento il 2019, anche se effettivamente il contagio avverrà nel 2020, in modo tale da poter osservare la

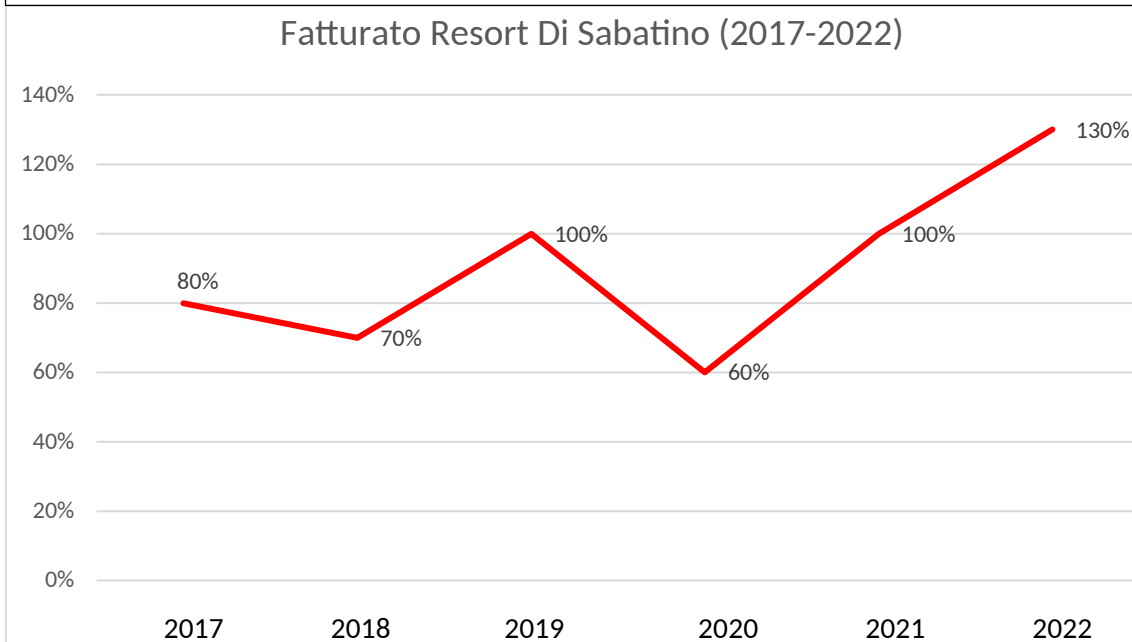
differenza nel gap che si crea nei due anni precedenti alla pandemia, fino a giungere a quelli più recenti. Per quanto riguarda quello che è il settore recettivo, osserviamo come negli anni anteriori al Covid-19 ci sia una situazione decrescente rispetto al 2019, questo è dovuto dal fatto che il settore turistico di questa impresa non è stato sviluppato a sufficienza, inoltre essendo stato avviato nel 2011, questi anni rappresentano ancora il primo decennio di attività. Proprio per questo l'azienda è ancora in fase di assestamento e di evoluzione, comunque dalla discesa causata dal Covid-19 notiamo come già nel 2021 viene recuperata una percentuale importante, permettendo di tornare ad una situazione iniziale di pareggio, per poi creare un piccolo miglioramento di circa il 30% nell'anno successivo.

<b><u>Figura n°13</u></b>		
<b>RESORT/ALBERGO</b>		
Anno	Variazioni	Fatturato
2017	-20%	80%
2018	-30%	70%
<b>2019</b>	0%	100%
2020	-40%	60%
2021	0%	100%
2022	30%	130%

Fonte: propria



**Figura n°14**



Fonte: propria

La differenza nell'abbigliamento sta nel fatto che è un settore nettamente più sviluppato nell'azienda rispetto al precedente, in quanto nasce, come descritto già nel primo capitolo, circa nel 1939. Detto questo osserviamo una leggera fase decrescente tra il 2017 e il 2018, che segna un continuo incremento con andatura ascendente con il passare degli anni.

Nel 2020 otteniamo inevitabilmente una significativa diminuzione di fatturato dovuta alla pandemia, che sarà però repentinamente recuperata con relativo aumento già nel 2021, fino addirittura a raggiungere quasi un raddoppio nell'anno successivo. Tutto ciò viene spiegato semplicemente, in quanto sembra quasi assurdo un incremento tale in soli due anni e con una crisi pandemica di mezzo, l'aumento è dovuto infatti grazie all'investimento

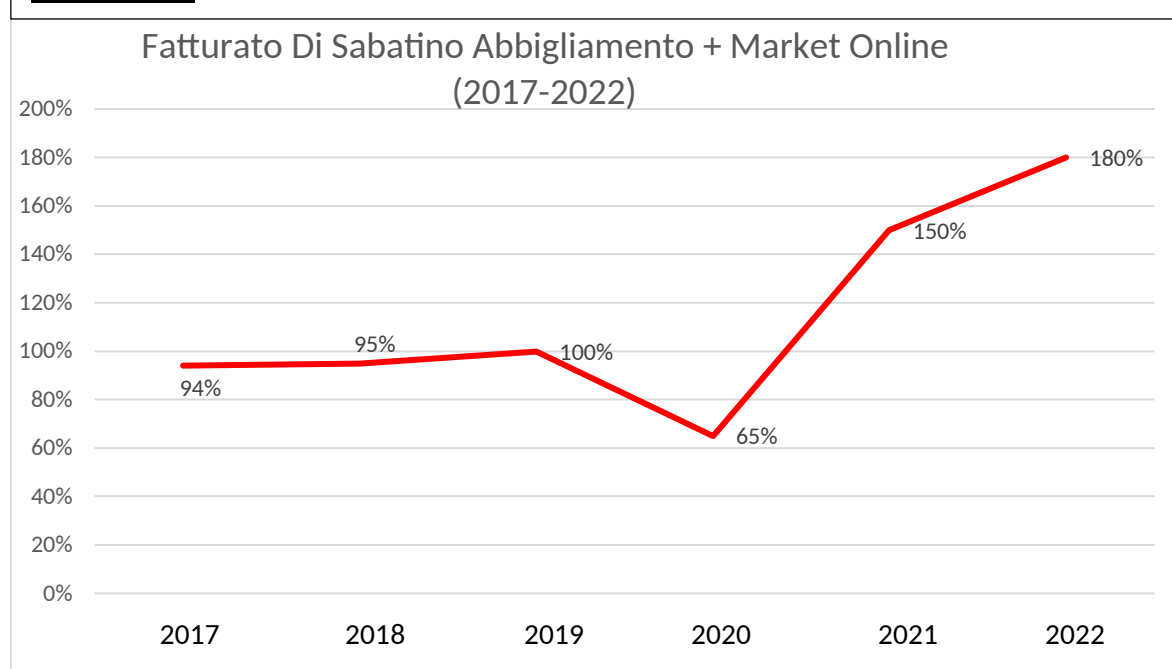
effettuato nel Market Online, che pian piano ha ottenuto e sta ottenendo gli effetti sperati, con un incremento progressivo e costante del fatturato, che insieme a quello dell'abbigliamento fisico in store ha permesso la rappresentazione mostrata sia a livello grafico che tabellare.

**Figura n°15**

NEGOZIO+MARKET ONLINE		
Anno	Variazioni	Fatturato
2017	-6%	94%
2018	-5%	95%
2019	0%	100%
2020	-35%	65%
2021	+50%	150%
2022	+80%	180%

Fonte: propria

**Figura n°16**



Fonte: propria

Dall'analisi effettuata possiamo osservare chiaramente, come questo periodo definito di resilienza per le piccole imprese abbia causato molti disagi sia per i piccoli imprenditori che per l'economia stessa. Dallo studio dei dati presenti in articoli scientifici e libri, sorgono spontanee le difficoltà che queste tipologie di imprese hanno dovuto affrontare, essendo molto più instabili di quelle più grandi.

Come abbiamo potuto osservare per la “Di Sabatino”, ma più in generale per le imprese durante la pandemia, la digitalizzazione è stata una delle strategie competitive più effettuate, ma soprattutto efficaci, consentendo il mantenimento delle attività lavorative, la continuità nelle relazioni con fornitori e clienti e anche un accesso maggiormente facilitato ai mercati esteri. A sua volta, da come abbiamo potuto osservare anche dai dati dell'azienda, il fatturato del negozio ma in generale dell'impresa stessa è stato risollevato dall'e-commerce per circa il 60%. Il market online può essere definito come un'innovazione che non tutte le imprese possono permettersi di effettuare, ma ormai rappresenta la contemporaneità e non più il futuro prossimo, infatti proprio nelle attività di cui si occupa l'impresa “Di Sabatino” la sua influenza è stata rilevante e predominante rispetto alle altre innovazioni e strategie, infatti grazie al suo approccio ha permesso: all'azienda di crescere nei ricavi e nei profitti agevolando la differenziazione dei prodotti, l'adattamento alle

esigenze dei clienti e l'introduzione di innovazioni in risposta alle esigenze dei clienti stessi, favorendone la fidelizzazione e limitando la concorrenza diretta, attraverso l'implicazione della "servitizzazione".

(Lo Turco, Giugno 2022).

Dalla descrizione effettuata, grazie alla perseveranza posta dagli imprenditori questo periodo storico segna la vita di tante aziende, che non sono riuscite a sopravvivere o meglio a adattarsi; dalle tabelle e dai grafici si possono notare andamenti drastici dell'economia che hanno portato le imprese a compiere scelte determinanti per il loro futuro ormai in bilico.

L'azienda "Di Sabatino" è testimonial di una piccola azienda tipo che ha risentito di tutte le scosse causate dal Covid-19, ma nonostante i difficili periodi trascorsi, non si è arresa e grazie alla scelta complessa di innovarsi ed evolversi in difficili periodi come questi è riuscita a sopravvivere, ragionando ed agendo non come una piccola impresa, ma come una più grande. Essendosi riuscita a ritagliare un segmento di mercato maggiore grazie agli innumerevoli fallimenti del settore. È proprio questo concetto che racchiude la risposta alla domanda:

Perché? E a cosa serve evolversi? Da come possiamo intuire, per rimanere competitivi, ed in alcuni casi per prevenire o adattarsi a situazioni inattese, ma che potrebbero causare conseguenze determinanti e irreparabili.

#### **4. IL VANTAGGIO COMPETITIVO**

Il vantaggio competitivo è rappresentato dalle condizioni che garantiscono a un'impresa performance superiori rispetto ai suoi concorrenti diretti nel settore di riferimento, in termini di profittabilità o di quota di mercato.

(Porter, 2011). Questo rappresenta un aspetto fondamentale al fine di determinare il successo di un'impresa.

Da esso conseguentemente si generano benefici per:

- Incremento del numero dei clienti: Un buon vantaggio competitivo rende un'azienda più desiderabile della concorrenza.
- Maggiore fedeltà
- Maggiori entrate: Diretta conseguenza dell'aver un maggior numero di clienti e soprattutto fidelizzati.

Perché parlare di vantaggio competitivo?

Principalmente un'impresa detiene il compito di osservare sia sé stessa che ciò che la circonda, ovvero la diretta concorrenza nel settore.

Una piccola impresa, centro dell'analisi dell'elaborato, detiene difficoltà maggiori nella creazione di un modello di business che permetta un vantaggio economico-competitivo, in quanto la concorrenza delle medio-grandi imprese in molti casi porta quelle di dimensioni inferiori a sopperire. Proprio per

questo motivo, le piccole imprese devono assolutamente essere attente e precise nella scelta di quella che è la strategia migliore per le loro caratteristiche, in modo tale da permettere la loro sopravvivenza nel settore economico.

Esistono 3 tipi di strategia che un'azienda può adottare per creare un vantaggio competitivo, ovvero una condizione migliore per il cliente nella scelta di un'azienda rispetto a un'altra:

- Vantaggio di costo o Leadership di Costo: L'azienda cerca di vincere la sfida competitiva abbattendo i costi, applicando un prezzo inferiore rispetto ai concorrenti.
- Vantaggio di differenziazione: Differente dalla diversificazione in quanto non si va a parlare di settori diversi, ma dello stesso settore in cui c'è la presenza di una molteplicità di prodotti differenti, che per le loro caratteristiche asimmetriche sono preferiti dal cliente rispetto ad un altro.
- Focalizzazione: L'azienda si specializza su un segmento di mercato e cerca di essere la migliore, dal punto di vista del prezzo o della differenziazione (Ferrero, Giappichelli, 2018).

Il business model è l'insieme delle scelte strategiche che un'impresa adotta per creare valore per i propri clienti e per generare profitti a lungo termine.

Quest'ultimo è un elemento fondamentale per qualsiasi impresa, poiché definisce come questa si posiziona sul mercato, come genera valore per i propri clienti e come gestisce le risorse a disposizione.

Per una piccola impresa avere un modello di business ben definito è essenziale per avere successo sul mercato. Un'azienda di tali dimensioni ha risorse limitate a disposizione, e un modello ben strutturato le consente di utilizzare queste risorse in modo efficiente per massimizzare il valore per i propri clienti e generare profitti a lungo termine.

Inoltre, consente di avere una visione chiara del proprio posizionamento sul mercato, degli obiettivi che si prefigge di raggiungere e delle strategie da adottare per raggiungere tali obiettivi. (Massa, L. Tucci, 2013).

## **I. IL SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO**

Nello specifico, l'azienda "Di Sabatino", come anticipato possiede un negozio storico di abbigliamento situato nella città di Ascoli Piceno. L'azienda è specializzata nella vendita di abiti per cerimonie, streetwear e articoli di lusso, offrendo ai propri clienti un'esperienza di shopping unica e di alta qualità.

Negli ultimi anni, la società ha implementato una serie di innovazioni nel suo business model, in risposta alla pandemia di Covid-19 e alle sfide che questa ha rappresentato per il settore del retail. In particolare, l'azienda ha aggiunto

uno store online alla sua attività di negozio fisico, consentendo ai clienti di acquistare gli articoli direttamente da casa.

Questa innovazione ha avuto un impatto significativo sulle attività e sulle performance dell'azienda. In primo luogo, l'aggiunta dello store online ha permesso all'azienda di raggiungere un pubblico più ampio, andando oltre i confini della città di Ascoli Piceno. Inoltre, ha consentito ai clienti di acquistare comodamente da casa, senza dover visitare il negozio fisico e ha contribuito ad un impatto positivo sulle performance economiche dell'azienda. L'incremento delle vendite online ha portato ad un aumento significativo del fatturato dell'azienda, consentendo a “Di Sabatino” di raggiungere nuovi clienti e di consolidare la propria presenza sul mercato.

(GoCardless, Agosto 2020).

Inoltre, l'azienda ha implementato altre innovazioni, come la creazione di una strategia di marketing digitale per promuovere i propri prodotti e servizi, l'uso di tecnologie avanzate per gestire le attività dell'azienda e migliorare la customer experience, e la diversificazione della gamma di prodotti offerti, includendo anche accessori e prodotti di bellezza.

Come visto l'ampliamento non solo della gamma di prodotti all'interno del negozio fisico che di quello online ha permesso all'azienda di migliorare sicuramente i fatturati e i rapporti con la clientela.



Tutto ciò però è derivato da scelte non semplici, in quanto inizialmente il commercio totale dell'azienda si basava tradizionalmente su abiti da cerimonia, settore in cui la "Di Sabatino" era dominante ormai da anni a livello locale.

Ma la domanda è: Per quale motivo c'è stata la scelta di differenziare e ampliare le linee e la gamma dei prodotti offerti?

In questo caso non parliamo di cambiamenti con la finalità di migliorare i fatturati e crescere a livello locale, ma principalmente di un progetto più a medio-lungo termine. Infatti "la vision" applicata negli anni passati, raffigurava esattamente ciò che oggi sta accadendo, ovvero un nuovo mercato in cui sono stati aggiunti nuovi settori (come lifestyle e streetwear), ma soprattutto nuovi brand che hanno permesso una crescita non indifferente a livello di notorietà verso i fornitori.

Proprio questi, ultimamente sono molto selettivi, in quanto trovandoci in un mercato complesso, in cui ci sono poche garanzie e stabilità, l'unico metodo per acquisire la fiducia dei fornitori è avere brand di qualità e soprattutto in grande numero, dati che testimoniano una buona liquidità e stabilità aziendale.

Che cosa significa questo?

Il fine ultimo di questa strategia di mercato adottata da “Di Sabatino” riguarda una differenziazione nei prodotti che permette di accrescere la fiducia dei fornitori dei brand, in modo tale da poterne acquisire sempre un numero maggiore e soprattutto di una qualità più alta. Questa strategia ha una finalità di medio-lungo periodo, che consiste nell’effettuare grandi investimenti nell’acquisto di merce nel presente, che consente di fidelizzare i fornitori ed avere una grande scorta sia nel mercato online che nello store fisico. La difficoltà sorge nei risultati, derivati da un’elevata fonte di finanziamenti da effettuare, che ovviamente possono creare grosse difficoltà in caso di una ricaduta del mercato, ma che in caso positivo permettono all’azienda non solo di elevare la sua quota di mercato entrando in un circolo di élite, in cui sono presenti solo poche attività in Italia, ma di migliorare nettamente i fatturati ed acquisire un prestigio non solo a livello locale, ma soprattutto nazionale (Di Leo, Sfodera, Cucari, Mattia, Dezi, 2023).

## **II. IL SETTORE TURISTICO**

L’azienda possiede e gestisce anche un resort nel cuore della città di Ascoli Piceno. In particolare, il vantaggio competitivo del resort si basa sulla capacità dell’azienda di offrire un’esperienza di soggiorno unica e di alta qualità, combinando una serie di servizi e attività per i propri clienti

(Lee, Kim, 2023).

Il modello di business di un resort come quello di “Di Sabatino” può essere suddiviso in tre fasi principali:

- **Acquisizione del cliente:** in questa fase, l'azienda cerca di attirare i potenziali clienti, utilizzando strategie di marketing digitale, campagne pubblicitarie e collaborazioni con partner e agenzie di viaggio. In particolare, si utilizza una combinazione di marketing online e offline per raggiungere il suo target di clienti, che sono principalmente turisti in cerca di un soggiorno di lusso nel cuore di Ascoli Piceno.
- **Esperienza del cliente:** una volta acquisito il cliente, l'azienda cerca di offrire un'esperienza di soggiorno di alta qualità, combinando una serie di servizi e attività. In particolare, il resort offre una vasta gamma di servizi come la SPA, la colazione, Car Valet, pacchetti per il benessere come massaggi etc. per soddisfare le esigenze dei propri clienti.
- **Fidelizzazione del cliente:** infine, l'azienda cerca di fidelizzare i propri clienti, offrendo servizi di alta qualità e mantenendo un alto livello di customer service (Bubbio, Gruppi, Lagronigo, Solbiati, 2012).

A differenza del settore dell'abbigliamento, l'albergo è in continua fase di evoluzione, essendo stato creato molto tempo dopo (2011), comunque avendo già svolto un gran bel passo, in quanto precedentemente le suite erano adibite

prettamente ad un soggiorno più a medio-lungo termine, mentre ora solo a breve, proprio come un albergo, anche grazie all’ausilio di siti online come Booking e TripAdvisor.

Infatti, mentre le idee inerenti alla “vision” e alla “mission” dei negozi sono sempre più chiare, ci sono ancora dubbi per il settore recettivo. Ovviamente le migliorie effettuate, come descritto, hanno permesso all’azienda di evolversi ed ottenere un posizionamento ben definito, anche se sono previste nuove innovazioni e investimenti che l’azienda svolgerà in un futuro prossimo, come il restyling dell’albergo e l’aggiunta di servizi volti a migliorare l’experience del cliente.

Poiché sia i negozi che l’albergo appartengono alla stessa azienda sono fondamentali le sinergie che si instaurano tra i due permettendo di crescere insieme di pari passo, un esempio concreto riguarda i due siti online, distaccati ma sempre collegati. Per l’attività stessa il giudizio del cliente rimane fondamentale, in quanto una buona valutazione o del negozio o dell’albergo va a creare un vantaggio comunicativo positivo nell’altro settore, beneficiando di una sinergia che poche attività possono svolgere.

In definitiva, possiamo definire che l’azienda “Di Sabatino”, negli ultimi anni deve la sua crescita ed evoluzione all’applicazione di strategie di diversificazione, di settori come l’abbigliamento, il market online ed il

turismo, e differenziazione, in quanto all'intero di ogni macrosettore aziendale sono presenti prodotti e servizi differenti che hanno permesso questa piccola impresa di ritagliarsi un piccolo spazio e riuscire ad emergere nel mercato locale. Nonostante le difficoltà incontrate negli anni, come la pressione delle medio-grandi imprese, il terremoto e la pandemia, questa piccola impresa è il simbolo di una sopravvivenza dettata da un corretto studio e coordinamento aziendale, che hanno permesso di definire una posizione nel mercato stabile e definita.

## **5. PIANI FUTURI E RIVOLUZIONARI**

Considerando le attuali tendenze del mercato e le sfide che l'azienda “Di Sabatino” ha dovuto affrontare a causa della pandemia di Covid-19, è importante per l'azienda progettare un piano futuro che permetta la continua evoluzione dell'azienda.

Uno dei progetti che l'azienda potrebbe considerare è quello di ampliare la propria presenza online. In particolare, potrebbe sviluppare un sistema di e-commerce più avanzato, introducendo nuove funzionalità come il servizio di spedizione rapida, il servizio di prenotazione online per la SPA del resort, l'offerta di pacchetti turistici personalizzati tramite piattaforme online, l'introduzione di un servizio di consulenza online per gli acquisti di abbigliamento. “Internet non serve solo a fare in modo più veloce, più semplice o più redditizio quello che prima si faceva con la carta o con il telefono, si parla di economia della conoscenza. Si deve parlare dunque, non di evoluzione ma di rivoluzione, è possibile rintracciare nel passato i semi del futuro”. (Cederle, 2008).

Un'altra possibile innovazione potrebbe essere quella di espandere l'azienda a livello internazionale. In particolare, “Di Sabatino” potrebbe considerare l'apertura di nuovi resort in altre destinazioni turistiche al di fuori dell'Italia,

così da diversificare le fonti di reddito dell'azienda e raggiungere un pubblico più ampio.

Oppure, sviluppare nuovi servizi innovativi, come l'offerta di pacchetti di esperienze di viaggio personalizzate, che includono attività culturali, sportive, enogastronomiche e di benessere, o l'introduzione di servizi di noleggio di abbigliamento di lusso per le occasioni speciali.

Infine, un'altra possibile area di sviluppo potrebbe essere quella di investire nella sostenibilità ambientale e sociale. “Tanto che la relazione tra impresa e ambiente è sempre più importante, tanto che il concetto di responsabilità sociale d'impresa diventerà sempre più parte integrante della pianificazione e della strategia dell'impresa stessa”. (Dettori, Floris, 2020)

In particolare, l'azienda potrebbe considerare l'adozione di pratiche di business responsabile, come la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, l'utilizzo di materiali sostenibili e il coinvolgimento della comunità locale nella gestione del resort.

In sintesi, l'azienda “Di Sabatino” potrebbe considerare una serie di piani per garantire la sostenibilità e il successo a lungo termine. Questi permettono il raggiungimento di posizioni di favore nei prossimi mercati nazionali e internazionali, e i loro risultati sono la possibile risposta a una delle domande accennate inizialmente, ovvero, al come poter innovare e diversificare il

proprio business per sopravvivere nel medio-lungo periodo; che non vanno a considerare solo il caso aziendale in sé ma anche tutte le piccole imprese presenti. In quanto l'azienda "Di Sabatino" è il perfetto esempio della piccola impresa tipo, che mantiene difficoltà a causa della sua struttura ridotta e del regime competitivo in cui è immersa, ma non per questo è destinata a scomparire, al contrario con fatica e coraggio anche essa può dimostrare tanto ed espandersi.



## CONCLUSIONI

“Coloro che sono abbastanza folli da pensare di poter cambiare il mondo, di solito lo fanno.”

Necessariamente, l'elaborato non poteva che terminare con la sua famosa citazione d'apertura, tra l'altro che va perfettamente a impersonare quello che è lo spirito guida dell'analisi effettuata.

Alla luce di quanto precedentemente detto, le imprese sono diventate un elemento imprescindibile nell'economia mondiale, come ho cercato di far emergere sia con la descrizione di quelle che sono le piccole imprese, ma soprattutto con un'analisi a tutto tondo di quella che è l'impresa “Di Sabatino”, in tutte quelle che sono le sue sfaccettature e le sue scelte nei diversi ambiti del settore economico.

Come si è ben potuto osservare dall'elaborato, è stato definito lo stato specifico dell'impresa, sia nelle difficili condizioni di sopravvivenza e adattamento a causa dell'epoca pandemica e post-pandemica, sia nelle condizioni di miglioramento, dovute ai diversi investimenti effettuati durante l'arco di vita di quest'ultima; e grazie alla competenza e agli studi che ci sono dietro la soluzione di ogni problematica, che ne permettono un conseguente sviluppo.

L'analisi effettuata dell'impresa è a tutti gli effetti un piccolo "modello", che permette di comprendere in maniera più semplice il corso e lo svolgimento dell'economia; ed in prima persona osservare quello che è a tutti gli effetti un tassello che permette il corretto funzionamento del macrosettore economico.

Lo studio di una singola impresa da luogo, come osservato, alla comprensione di quelle che sono strategie e difficoltà che permettono il mantenimento di un posto riservato nel mercato locale e nazionale.

Ovviamente dietro l'impresa "Di Sabatino" non ci sono solo investimenti e piani strategici, ma si tratta principalmente della passione di una famiglia, che con impegno, sacrificio e dedizione ha avuto il coraggio di fondare dal nulla un'azienda dominante in quello che è il suo piccolo mondo locale, attraverso lavoro, organizzazione e tenacia, simboli trasmessi a quelli che sono i dipendenti dell'azienda, non più considerati solamente come lavoratori, ma facenti parte di un qualcosa di più grande, un qualcosa di genuino costruito con tempo e fatica.

Nonostante tutto, le premesse per far bene sembrano esserci, ma anche i progetti futuri, come descritto nell'ultimo capitolo, parte fondamentale di un percorso che non deve mai interrompersi.

Infine, come affermato in precedenza, un'impresa è destinata all'evoluzione e una che interrompe o ostacola il suo sviluppo è un'azienda destinata a fallire,

caratteristiche che non si addicono all'azienda "Di Sabatino", che ha dimostrato il suo valore negli anni e di certo continuerà a farlo in quelli a venire.

## **BIBLIOGRAFIA E RIFERIMENTI**

- Brandozzi G., “Mezzo litro e una gassosa”, ND Editore, Bari, (2018).
- Gobbi M. P., Papetti S., “Il palazzo Marcucci ad Ascoli Piceno”, Capponi Editore, Ascoli Piceno, (2007), 41-48.
- Campobasso G. F., “Manuale di diritto commerciale”, Utet Giuridica Editore, Milano, (2022), 28-31.
- Angeloni S., "L’impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: passato, presente e futuro", in “Impresa Progetto: Electronic Journal of Management”, (2021), 1-23.
- Ibrahim A. B., Soufani K., Lam, J., “A study of succession in a family firm, in “*Family business review*”, (2001), 14(3), 245-258.
- Piantoni G., “La successione familiare in azienda: continuità dell’impresa e ricambio generazionale”, Etaslibri Editore, Milano, (1990).
- Schillaci C. E., “I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari”, G.Giappichelli Editore, Torino, (1990).
- Cori E., “Organizzare la piccola impresa”, (2013).
- Score, “Infographic: The Family Business-Successes and Obstacles”, in “Score: for the life of your business”, (2 Marzo 2023).

- Costa G., Gubitta P., “Organizzazione aziendale”, in “Mercati, gerarchie e convenzioni”, McGraw-Hill Editore, Milano, (2004), 143.
- Cardinali S., Palanga P., “Il ruolo dei giovani nei processi di transizione imprenditoriale”, in “PRISMA Economia-Società-Lavoro”, (2014).
- Cesaroni F. M., Sentuti A., “Nuove generazioni ed evoluzione dell’impresa familiare: la sfida della successione imprenditoriale. Analisi di alcuni casi di successo”, in “Piccola Impresa/Small Business 2”, (2010).
- Bellagamba A., Silvestrelli S., “Fattori di competitività dell’impresa industriale – Un’analisi economica e manageriale”, G.Giappichelli Editore, Torino, (2017), 79.
- Pan Y., Weng R., Xu N., Chan K. C., “The role of corporate philanthropy in family firm succession: A social outreach perspective”, in “Journal of Banking & Finance, (2018), 88, 423-441.
- Bagnasco A., “La costruzione sociale del mercato: strategie d’impresa e esperimenti di scala in Italia”, in “Stato e mercato”, (1985), 34-35.
- Napolitano A., “Trend Marche: nel 2022 oltre 5.500 imprese hanno cessato la loro attività. Dal 2012 se ne sono perse 17.500”, in “Centro Pagina: Cronaca e Attualità”, (9 Febbraio 2023).

- Dini M., Sentuti A., Pencarelli T., “Socioemotional wealth, passaggio generazionale e sviluppo dell’impresa familiare. Analisi di un caso aziendale”, in “Sinergie Italian Journal of Management”, (26 Marzo 2019), 243-244, 247-260.
- Morelli L., “I dati sull’andamento economico mondiale del Fmi in quattro grafici”, in “Dealflower: Financial and Legal news”, (28 Luglio 2021).
- Fiore F., “Gli effetti del Covid-19 sulle imprese: focus sulle PMI in Italia”, in “Politecnico di Torino”, (2021).
- Bettiol M., “PMI, trasformazione digitale e competenze alla prova di Covid-19”, in “Economia e Società Regionale”, (2020).
- Saruis C., “L’economia marchigiana: quali opportunità di rilancio?”, in “Intesa Sanpaolo: Focus Territorio”, (Maggio 2021).
- Lo Turco A., “Le Marche tra crisi e trasformazione”, in “Fondazione Aristide Merloni: Economia Marche Journal of Applied Economics”, (Giugno 2022).
- Porter M., “Il vantaggio competitivo”, Einaudi Editore, Torino, (2011).
- Ferrero G., Giappichelli G., “Marketing e creazione del valore”, G.Giappichelli Editore, Torino, (2018).

- Massa L., Tucci C. L., “Business model innovation”, in “*The Oxford handbook of innovation management*”, (2013), 420-441.
- GoCardless, “Why differentiation in business matters”, in “Go Cardless”, (Agosto 2020).
- Di Leo A., Sfodera F., Cucari N., Mattia G., Dezi L., Sustainability reporting practices: an explorative analysis of luxury fashion brands, in “*Management Decision ahead-of-print*”, (2023).
- Lee J., Kim J. J., A Study on Market Segmentation according to Wellness Tourism Motivation and Differences in Behavior between the Groups—Focusing on Satisfaction, Behavioral Intention, and Flow, in “*International Journal of Environmental Research and Public Health*”, (2023), 1063.
- A. Bubbio, A. Gruppi, F. Lagonigro, M. Solbiati, “*Reinventare il business model*”, in “Ipsa”, (2012).
- Cederle A., “Appunti di database management e e-commerce turistico”, Franco Angeli Editore, Milano, (2008), 12-13.
- Dettori A., Floris M., “*Responsabilità sociale d'impresa e sostenibilità: Il ruolo delle piccole e medie imprese familiari*”, Franco Angeli Editore, Milano, (2020), 23.

