

Le strategie delle PMI nello scenario COVID-19

Eleonora Di Maria, Marco Bettiol, Mauro Capestro
Dip.to Scienze Economiche e Aziendali - Università di Padova

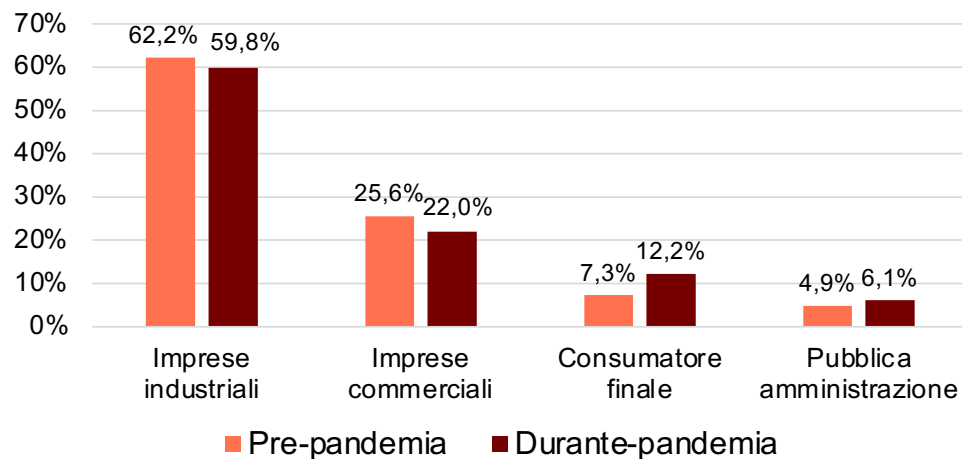
Stefano Micelli
Dip.to Management – Università Ca' Foscari

Metodologia

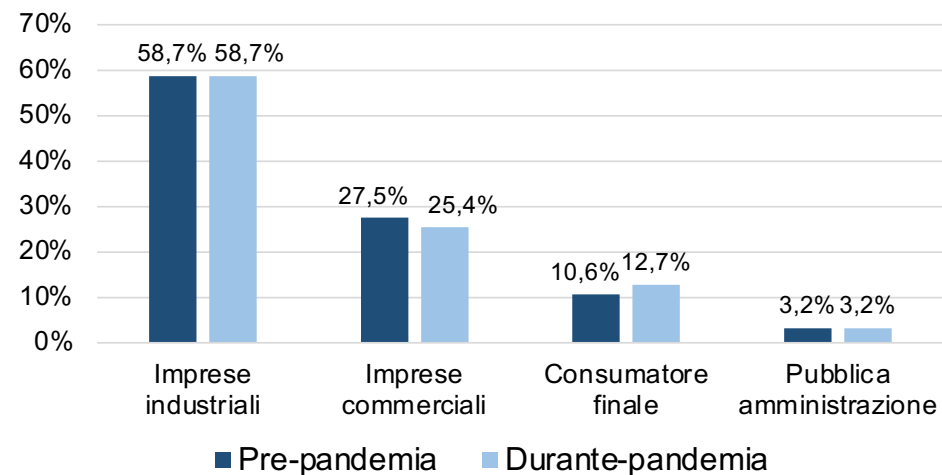
- Analisi di ~82.000 bilanci di impresa
- Survey via web (CAWI) a imprenditori e manager responsabili di PMI
- Imprese contattate: 1.728 PMI Top; 3.083 PMI Medie
- Questionari raccolti: 257 di cui **82 PMI Top**; 175 PMI Medie. Al fine di garantire una corretta rappresentazione dell'universo PMI, il peso delle PMI Top è stato ricondotto al 7,1% (incidenza del fenomeno nell'universo), ottenendo un **campione totale PMI ponderato di #189** aziende
- Periodo campionamento: 21/09/2020 – 16/10/2020
- Interviste di profondità per l'analisi di casi di studio: 20 PMI Top

Il mercato principale delle PMI rimane B2B

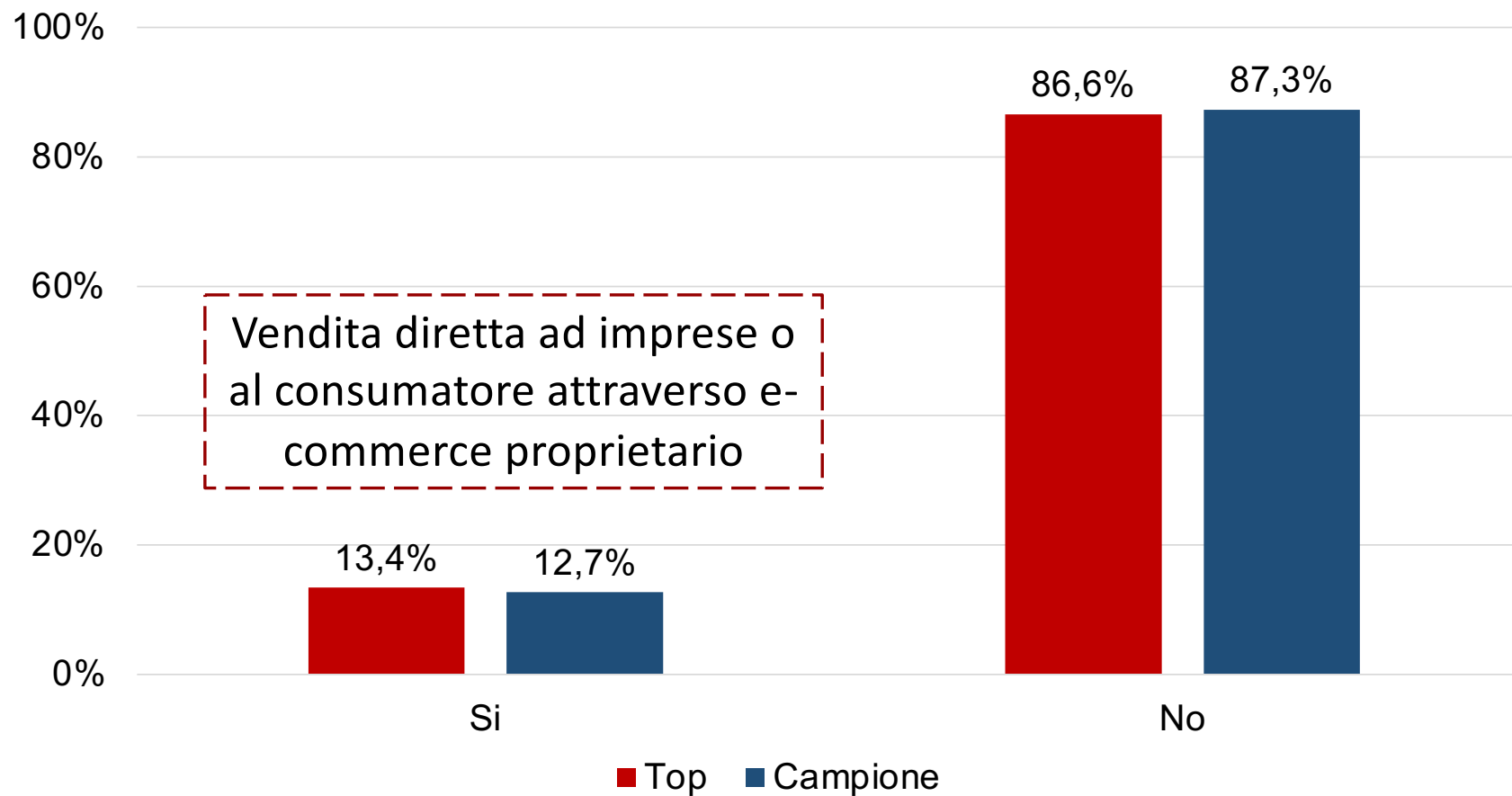
Top



Campione

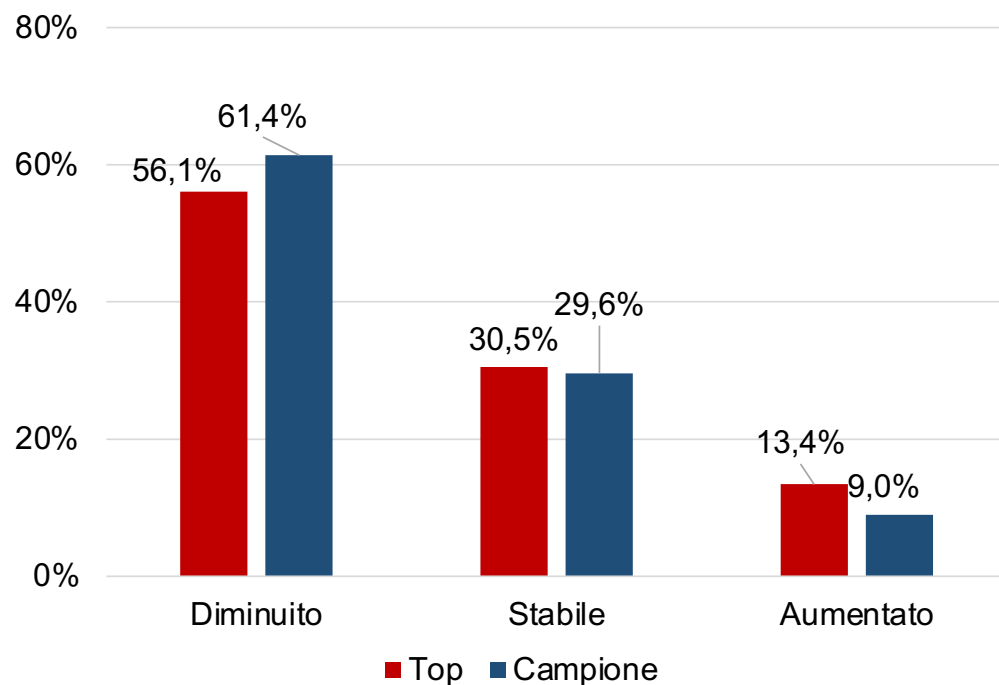


Il canale distributivo non cambia con la pandemia



Andamento del fatturato e dell'export durante la pandemia

Causa COVID-19 rispetto al 2019 l'attuale fatturato è..



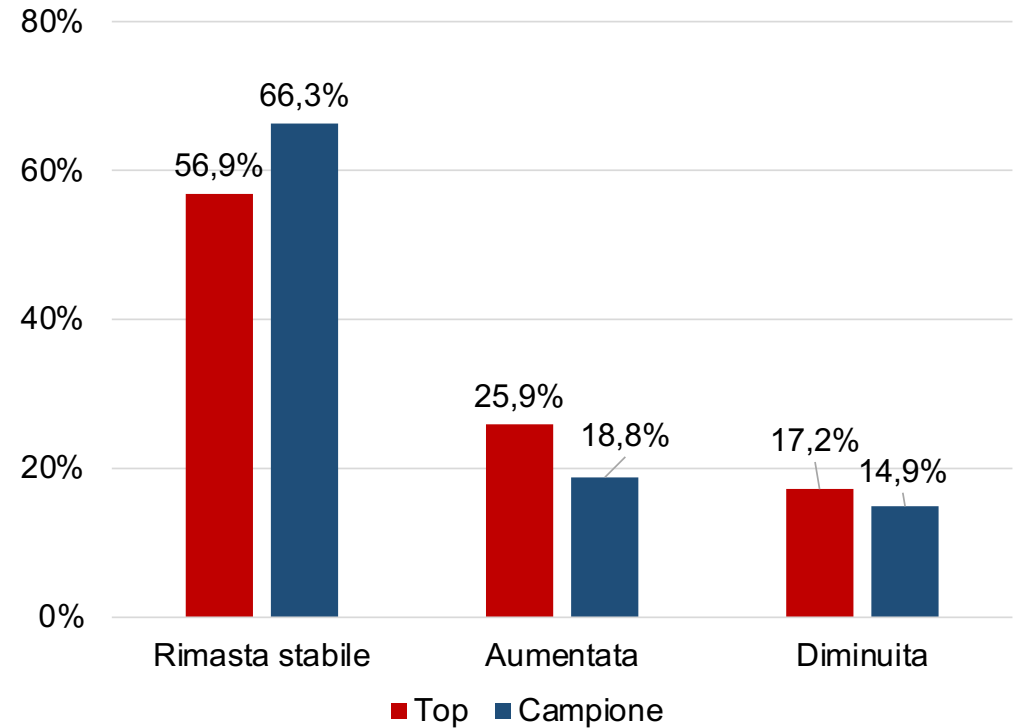
Significativa **varietà nelle dinamiche del fatturato** (in diminuzione o aumento)

L'export in media si riduce per imprese TOP (-6%) e campione totale (-3%)

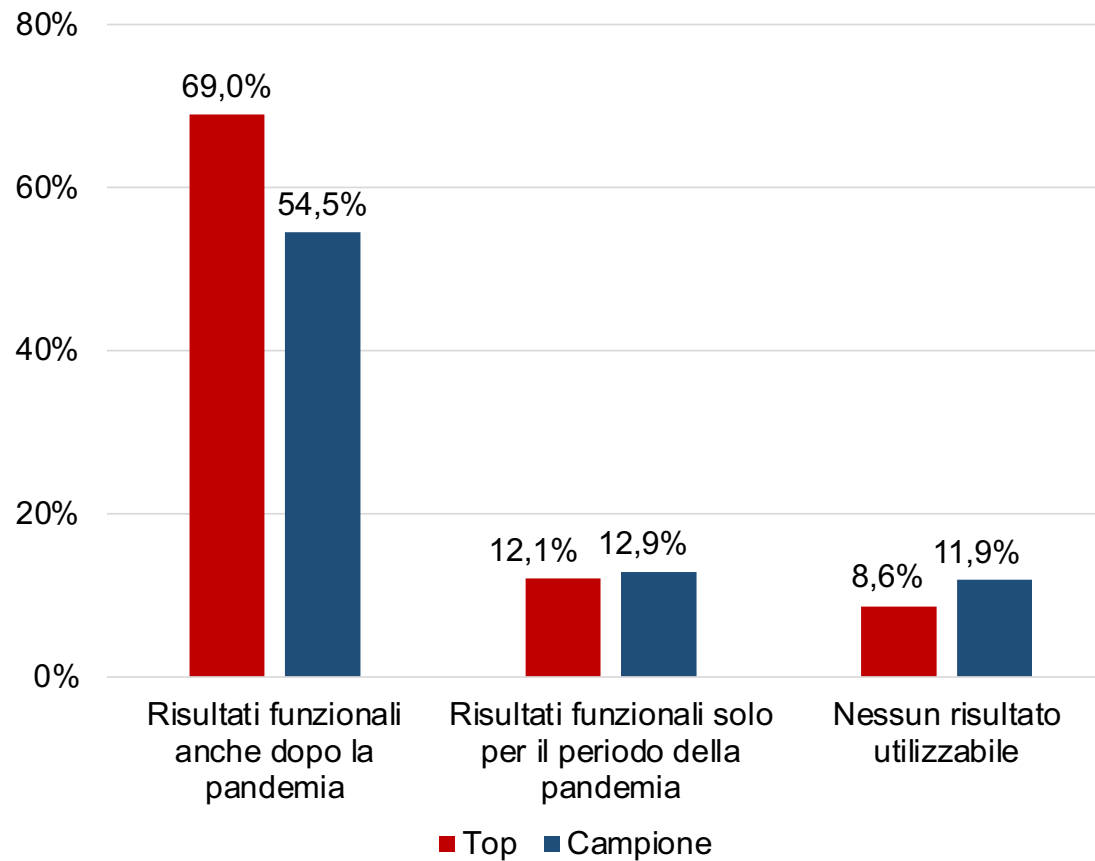
Le imprese investono in R&S anche durante la pandemia...

L'aumento dell'investimento in R&S è maggiore per le imprese TOP
(sia con aumento sia con diminuzione del fatturato)

Durante la pandemia la spesa in R&S è

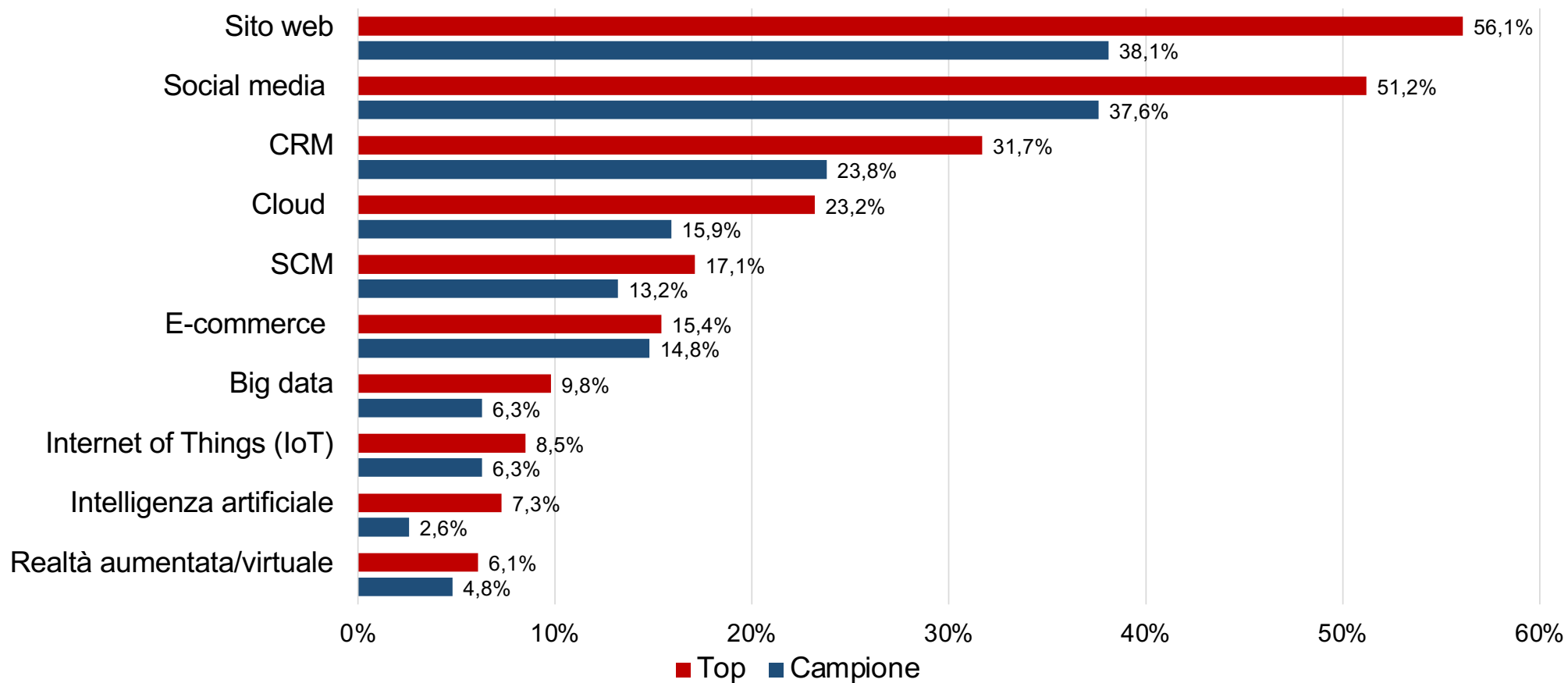


... con risultati spendibili soprattutto nel post-pandemia



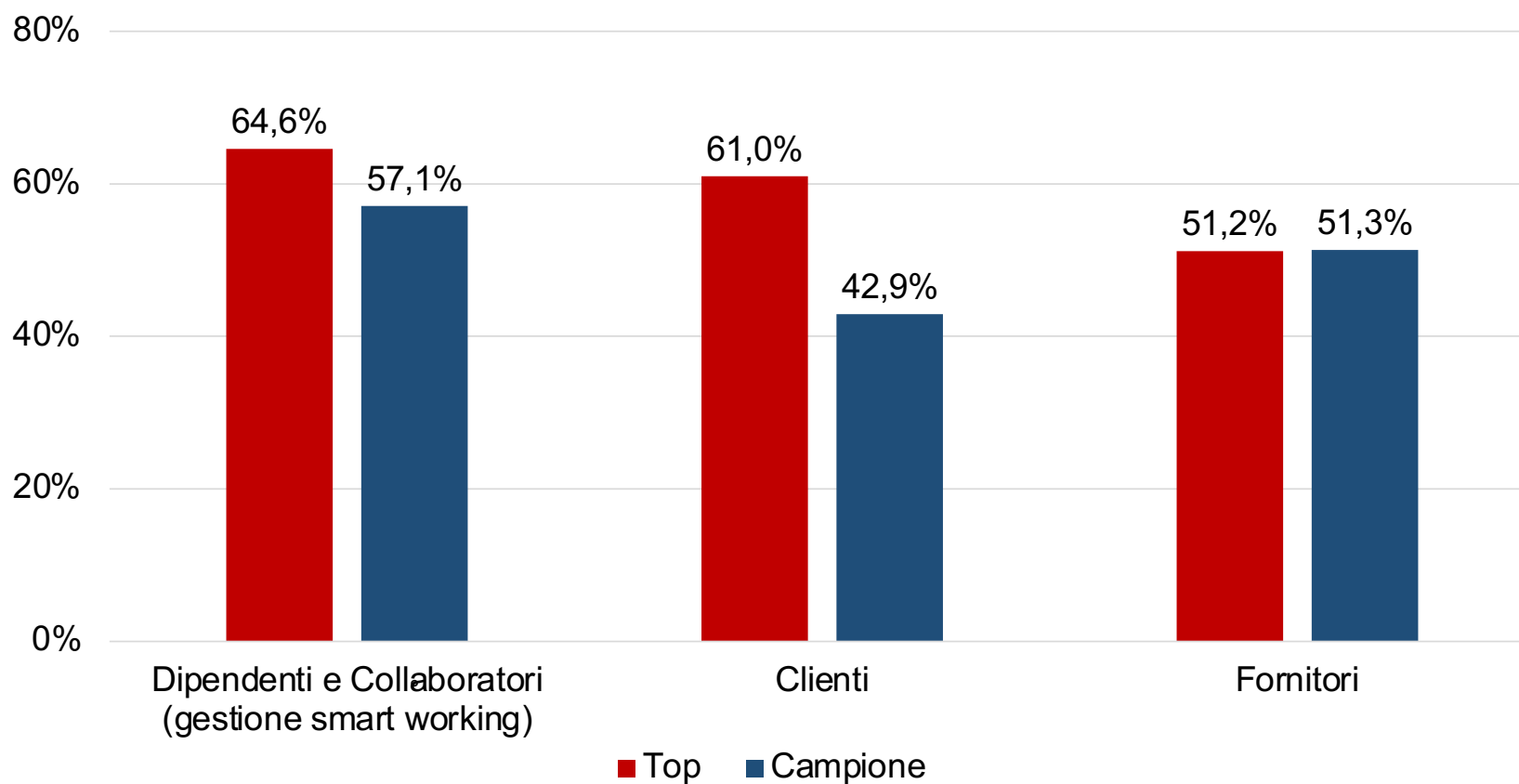
Top5 = 58; Campione = 101; % sui valori Likert 5-6-7

Un più intenso utilizzo delle tecnologie digitali (soprattutto per la comunicazione e l'interazione)

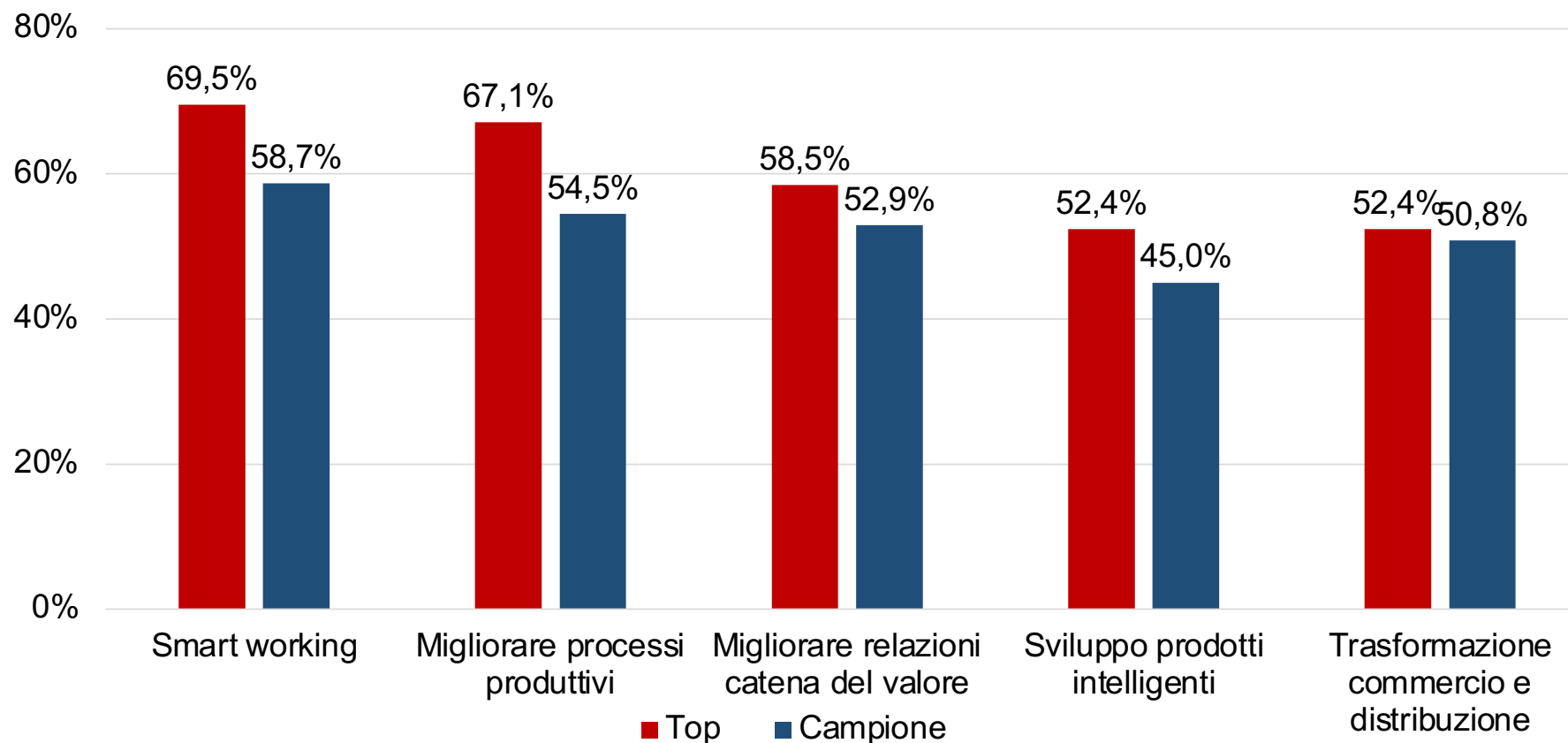


% sui valori Likert 5-6-7

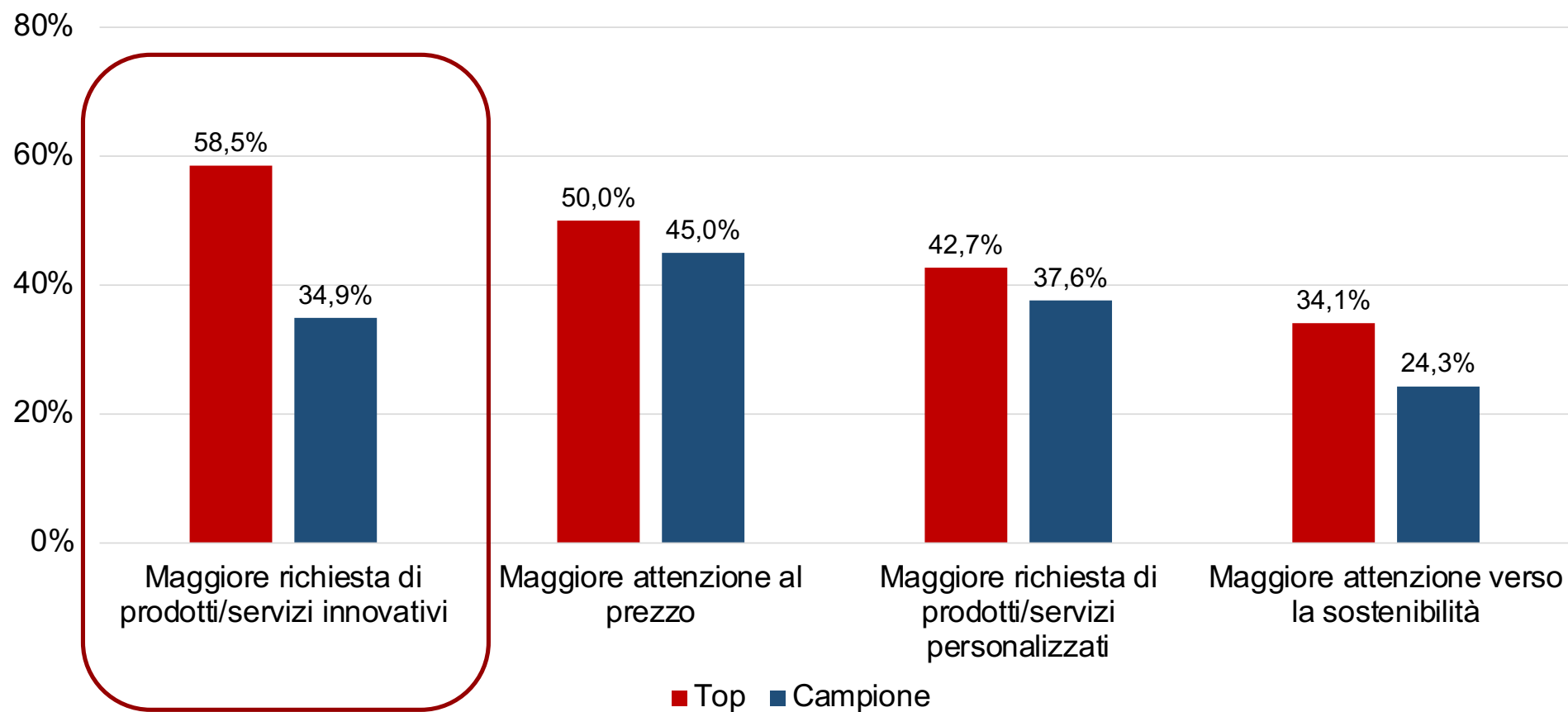
Tecnologie digitali per gestire efficacemente le relazioni



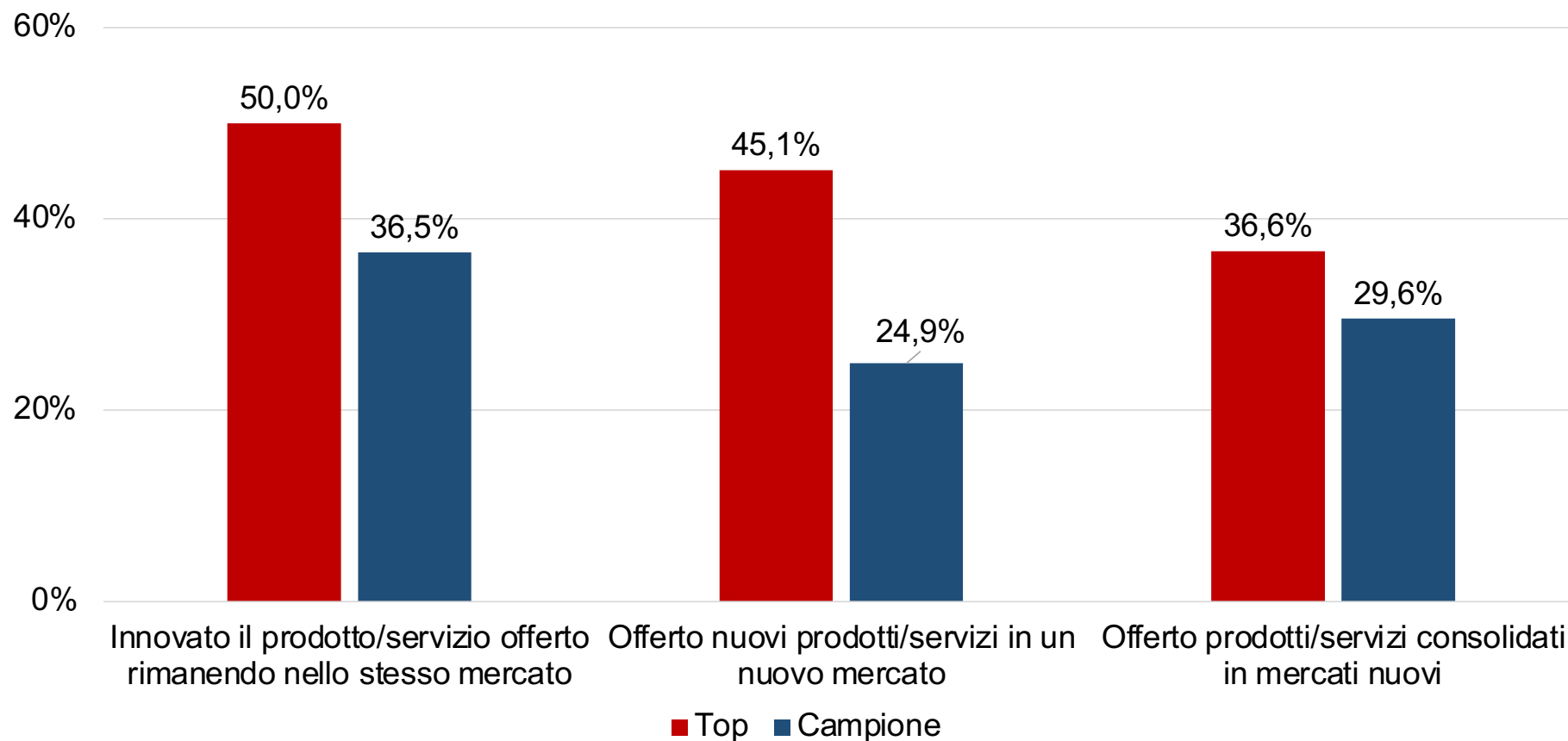
L'utilizzo delle tecnologie nel post-pandemia



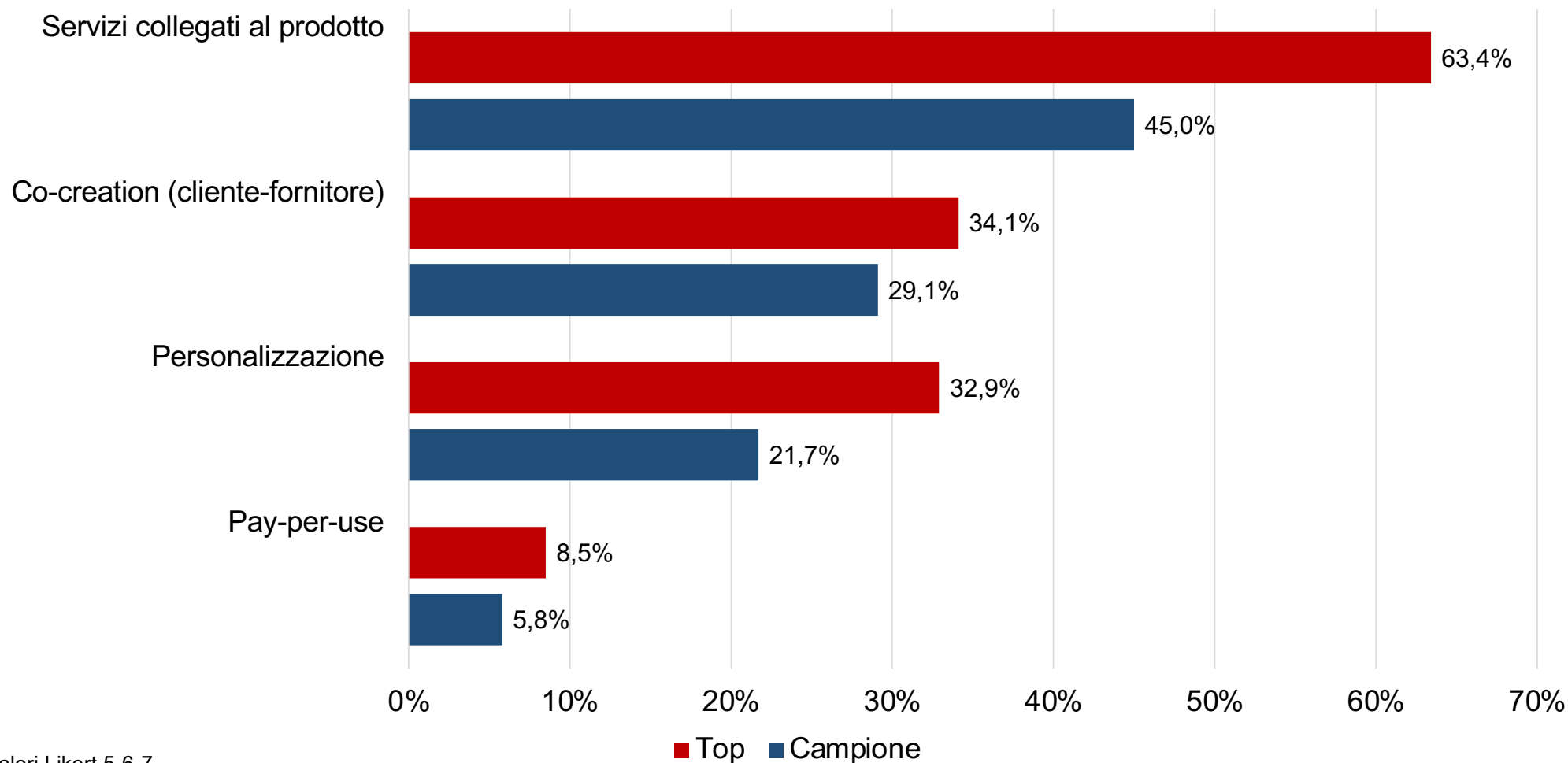
Con la pandemia cambiano le esigenze dei clienti



I percorsi di innovazione e diversificazione durante la pandemia: si distinguono le TOP

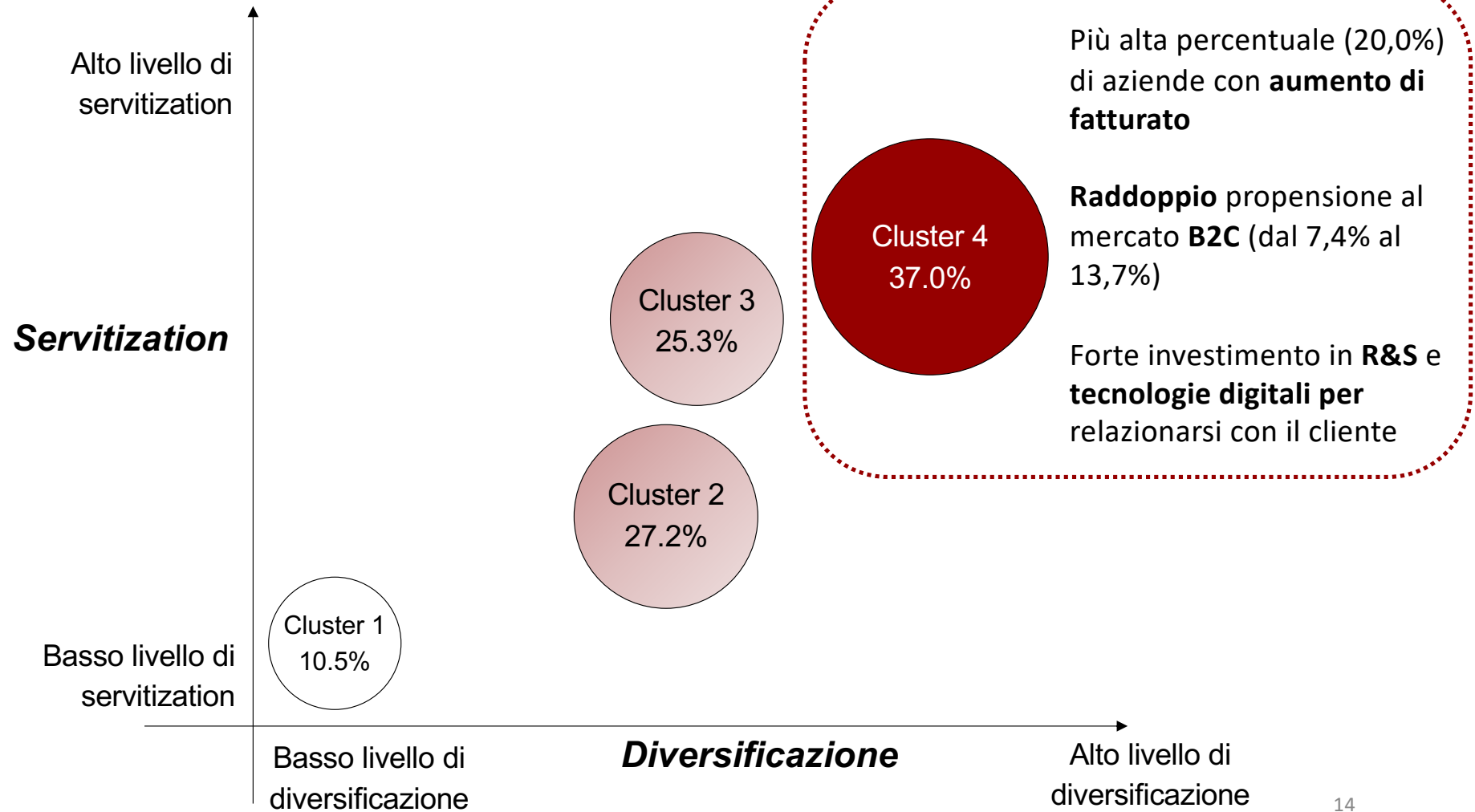


***Servitization* come rinnovamento del business model, in particolare per le PMI TOP**



% sui valori Likert 5-6-7

Innovazione nei modelli di business



Conclusioni

- Nel corso della pandemia le PMI italiane hanno avviato un percorso di **rinnovamento dei propri modelli di business (oltre il 90%)**, incentrati in modo particolare sulla *servitization* e basati sull'ascolto del cliente (domanda di prodotti innovativi e personalizzati)
- Un cluster di imprese (37%) ha saputo **trasformare in modo radicale il proprio business combinando servitization e diversificazione di prodotto e mercato, puntando su R&S e tecnologie digitali**
- Le **tecnologie digitali**, in particolar modo connesse alla **comunicazione e all'interazione con i clienti**, costituiscono il principale fattore abilitante. Le tecnologie digitali (web) qualificano la relazione con il cliente anche facendo leva sulla dimensione **esperienziale**
- Attenzione **all'investimento in R&S secondo un approccio strategico** (non tattico) per sostenere la competitività anche nel post-pandemia
- Le imprese TOP costituiscono l'**avanguardia innovativa** della popolazione delle PMI, **anticipando** processi di trasformazione futuri.
- Le dinamiche evidenziate sono confermate anche dall'analisi dei comportamenti strategici delle **imprese che hanno registrato un calo di fatturato** durante la pandemia