



UNIVERSITÀ  
DI PAVIA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI.

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE INTERDIPARTIMENTALE IN  
COMUNICAZIONE DIGITALE.

**INNOVAZIONE DIGITALE E GESTIONE STRATEGICA: UN  
CASE STUDY SUL SETTORE FUNEBRE PER LA  
TRASFORMAZIONE DELLE PMI TRADIZIONALI**

Relatore:

Prof.ssa Silvia Figini

Correlatore:

Dott./Prof. XXX YYY

Tesi di laurea di: Andrea Morini

Matricola N°: 548156

ANNO ACCADEMICO 2024/2025



## **RINGRAZIAMENTI**

Desidero esprimere la mia più sincera gratitudine a tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione di questa tesi, offrendo supporto, ispirazione e opportunità di crescita.

Un ringraziamento speciale va alla mia relatrice, la Professoressa Silvia Figini, per aver creduto in me fin dall'inizio e per avermi fornito il supporto necessario nello sviluppo di questo lavoro. La sua guida, la sua esperienza e la sua disponibilità sono state fondamentali per strutturare e approfondire i temi trattati.

Un sentito grazie va anche al Centro Orientamento dell'Università di Pavia (C.OR.), per avermi offerto l'opportunità di mettermi in gioco in un contesto lavorativo stimolante, che mi ha permesso di affinare le mie competenze e ottenere spunti preziosi per questa ricerca.

Ringrazio inoltre i miei colleghi e superiori nell'azienda di onoranze funebri in cui ho lavorato, che con la loro esperienza mi hanno permesso di comprendere più a fondo le dinamiche di un settore tanto delicato quanto complesso. Le loro testimonianze e i loro suggerimenti hanno avuto un ruolo essenziale nella stesura di questa tesi.

Un grazie particolare va alla mia famiglia e ai miei amici, che mi hanno supportato in ogni momento di questo percorso con la loro pazienza e il loro incoraggiamento.

Infine, un ringraziamento a me stesso per la dedizione, la perseveranza e la voglia di migliorarmi sempre, affrontando ogni ostacolo con determinazione.

Grazie a tutti.

## INDICE

<b>INTRODUZIONE E PRINCIPALI CONCLUSIONI</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO 1. ANALISI DELLE PMI IN ITALIA</b>	<b>7</b>
1.1. Quantificare l'investimento digitale delle PMI italiane	9
1.2. Adozione di specifiche tecnologie digitali nelle PMI italiane	11
1.3. Le PMI italiane nel contesto europeo	14
1.4. Il divario digitale in Italia - disparità settoriali e regionali	15
1.5. L'uso di tecnologie obsolete nella Pubblica Amministrazione italiana	16
1.6. Impatto dell'adozione digitale sulle performance delle PMI italiane	19
1.7. Affrontare le resistenze all'adozione del digitale tra le PMI italiane	22
<b>CAPITOLO 2. ANALISI DEL CONTESTO AZIENDALE</b>	<b>25</b>
2.1. Settore Funebre	27
2.2. Settore ristorativo	37
2.3. Analogie e differenze	39
<b>CAPITOLO 3. STRATEGIE E STRUMENTI DIGITALI PER PMI</b>	<b>42</b>
3.1. Comunicazione e marketing digitale	42
3.2. CRM e gestione dati	43
3.3. Strumenti <i>data-driven</i> per la <i>customer experience</i>	46
<b>CAPITOLO 4. MODELLI ORGANIZZATIVI E GESTIONE DEL CAMBIAMENTO</b>	<b>50</b>
4.1. Team digitali e smart working	50
4.2. Resistenze culturali all'innovazione	52
4.3. Soluzioni per l'adozione tecnologica	55
<b>CAPITOLO 5. TRASFERIBILITÀ DELLE SOLUZIONI E RIFLESSIONI</b>	<b>57</b>
<b>CONCLUSIVE</b>	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b>	<b>60</b>

<b>Bibliografia</b>	<b>60</b>
<b>Sitografia</b>	<b>61</b>

## **INTRODUZIONE E PRINCIPALI CONCLUSIONI**

Nel contesto economico italiano, le piccole e medie imprese (PMI) rappresentano una componente essenziale del tessuto produttivo nazionale, costituendo oltre il 99% delle imprese attive e contribuendo significativamente all'occupazione e al valore aggiunto. In particolare, le microimprese con meno di 10 dipendenti rappresentano il 94,9% del totale, delineando un panorama estremamente frammentato, caratterizzato da esigenze e criticità molto eterogenee.

Nonostante la crescente consapevolezza dell'importanza della trasformazione digitale per rimanere competitivi in un mercato globale sempre più interconnesso, molte PMI italiane continuano a faticare nell'adozione di strumenti tecnologici avanzati. *Il Digital Growth Index 2024* colloca l'Italia al 21° posto su 27 paesi UE<sup>1</sup>, con un punteggio del 36,1% contro una media europea del 40,2%. Le PMI italiane mostrano una buona penetrazione in ambiti come il cloud computing e la fatturazione elettronica, ma restano indietro nell'adozione di soluzioni più evolute come l'intelligenza artificiale, il CRM o l'e-commerce. Questo ritardo tecnologico si riflette in disparità interne tra settori, territori e livelli di maturità digitale<sup>2</sup>.

- 
- <sup>1</sup> European Commission. (2024). “*Italy 2025 Digital Decade Country Report*”. Bruxelles: Commissione Europea.
  - <sup>2</sup> Istat 2023 – Struttura delle imprese - ISTAT. (2023). *Imprese e ICT – Anno 2023* (Comunicato stampa). Roma: ISTAT.

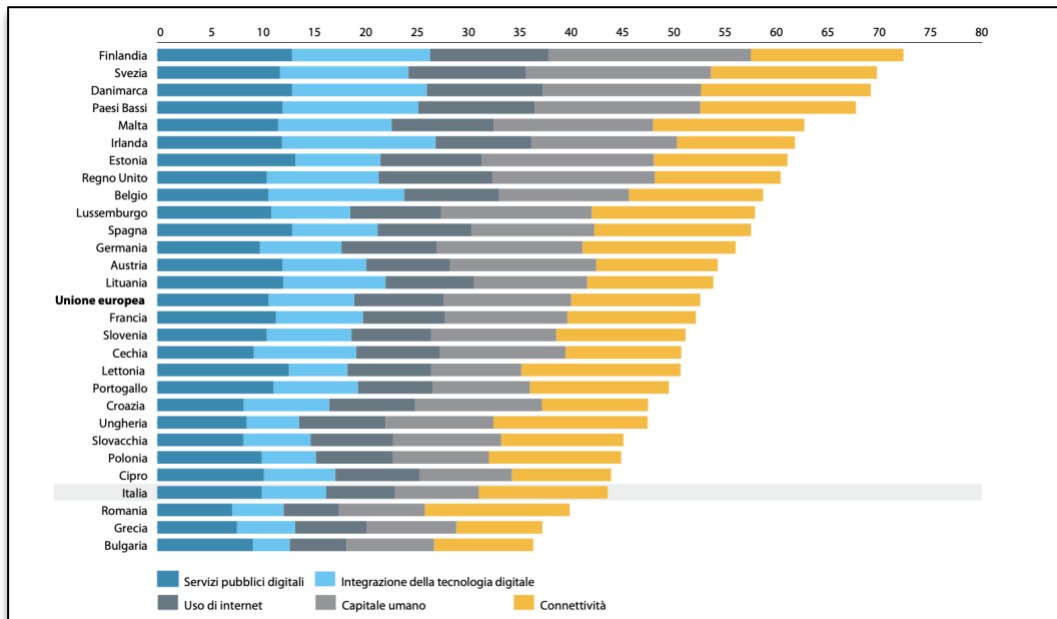


Figura 1- Classifica 2020 dell'Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI).

Le cause di questa stagnazione sono molteplici<sup>3</sup>: costi percepiti come elevati, scarsa consapevolezza degli incentivi disponibili, mancanza di competenze digitali e una forte resistenza culturale al cambiamento. In particolare, le aziende a conduzione familiare faticano ad abbandonare prassi operative storicizzate, spesso legate a una visione conservativa e poco aperta all'innovazione.

Attraverso l'osservazione diretta e l'esperienza personale maturata nel settore delle onoranze funebri e della ristorazione, ho potuto constatare come la lentezza nell'adozione delle tecnologie digitali sia un problema concreto e sistemico. In molte PMI si utilizzano ancora software gestionali obsoleti, strumenti analogici come il fax, metodi inefficienti per la comunicazione tra uffici e nessuna analisi strutturata dei dati aziendali. Queste criticità compromettono l'efficienza, rallentano i processi operativi e riducono la qualità del servizio percepito dal cliente<sup>4</sup>.

- <sup>3</sup> Mercedes Oledieu. (2025). "Digitalizzazione delle PMI in Italia: un'opportunità da cogliere nel 2025".
- <sup>4</sup> Andrea Dossi. (2024) "Digitalizzazione: l'Europa corre, l'Italia arranca. Cosa dicono i numeri del SME Digital Growth Index 2024".

L'innovazione digitale, tuttavia, rappresenta una leva strategica di fondamentale importanza per migliorare l'efficienza, ridurre i costi operativi e ottimizzare la gestione delle informazioni. La digitalizzazione consente alle PMI di accedere a nuovi mercati, di migliorare la propria visibilità, di automatizzare flussi interni e di offrire un'esperienza utente più moderna, trasparente e personalizzata.

Questa tesi si propone di analizzare, attraverso un caso studio concreto nel settore funebre, come l'adozione di strumenti digitali e strategie innovative possa guidare la trasformazione delle PMI tradizionali. Il lavoro esplorerà le principali sfide operative e culturali legate alla digitalizzazione, proponendo soluzioni pratiche per migliorare i processi aziendali, potenziare la customer experience e sostenere la competitività. Particolare attenzione sarà data alla trasferibilità delle soluzioni proposte, con applicazioni anche ad altri settori tradizionali come quello della ristorazione.

L'obiettivo finale della ricerca è fornire un quadro chiaro e pratico su come anche le PMI più resistenti al cambiamento possano intraprendere un percorso di innovazione sostenibile. Le conclusioni offriranno spunti utili per le imprese, le istituzioni e i professionisti coinvolti nello sviluppo digitale del sistema produttivo italiano, sottolineando il valore strategico della trasformazione anche nei contesti più tradizionali e sotto digitalizzati.

Il percorso argomentativo di questa tesi si svilupperà attraverso cinque capitoli interconnessi. Si prenderà avvio, nel primo capitolo, da un'analisi del quadro macroeconomico, delineando attraverso dati statistici e report istituzionali lo stato degli investimenti e dell'adozione digitale nelle Piccole e Medie Imprese italiane, evidenziandone il divario rispetto al contesto europeo e le disparità interne al Paese.

Successivamente, nel secondo capitolo, l'analisi scenderà nel dettaglio dei contesti aziendali, utilizzando i settori delle onoranze funebri e della ristorazione come casi

studio emblematici per far emergere le criticità operative, tecnologiche e culturali che affliggono le realtà tradizionali a conduzione familiare.

A partire dalle problematiche individuate, il terzo capitolo si concentrerà sulla proposta di soluzioni, esplorando un ventaglio di strategie e strumenti digitali – dalla comunicazione al marketing, dal CRM alla gestione data-driven – volti a migliorare l'efficienza e la customer experience.

Il quarto capitolo affronterà quindi un nodo cruciale per il successo di ogni progetto innovativo: la gestione del cambiamento. Verranno discussi i modelli organizzativi e le strategie per affrontare le radicate resistenze culturali all'innovazione, ottimizzando i processi e la gestione delle risorse.

Infine, il capitolo conclusivo tirerà le somme della ricerca, riaffermando la trasferibilità delle soluzioni proposte ad altri settori tradizionali e offrendo una riflessione sulle prospettive future, con l'obiettivo di fornire spunti pratici per la trasformazione sostenibile dell'intero sistema produttivo delle PMI italiane.

## CAPITOLO 1. ANALISI DELLE PMI IN ITALIA

L'analisi dello stato attuale degli investimenti e dell'adozione digitale nelle piccole e medie imprese (PMI) italiane rivela un panorama complesso e in evoluzione. Sebbene una parte significativa delle PMI stia riconoscendo l'importanza della trasformazione digitale e stia pianificando di aumentare i propri investimenti in questo settore, i livelli di spesa rimangono generalmente modesti per la maggioranza. L'adozione di tecnologie digitali specifiche varia considerevolmente, con una buona penetrazione di soluzioni di base come il cloud computing e la fatturazione elettronica, ma un ritardo significativo nell'adozione di strumenti più avanzati come l'intelligenza artificiale e nell'e-commerce rispetto alla media europea. Questo divario digitale non solo pone le piccole medie aziende italiane in una posizione di svantaggio competitivo nel contesto europeo, ma si manifesta anche all'interno del paese, con disparità significative tra settori e regioni. La persistente presenza di tecnologie obsolete nella pubblica amministrazione, come l'uso del fax, evidenzia ulteriormente la lentezza del processo di digitalizzazione in alcuni ambiti. Le decisioni di investimento delle PMI sono influenzate da una serie di fattori interconnessi, tra cui i costi percepiti, la disponibilità di competenze interne, la consapevolezza degli incentivi governativi e una certa resistenza culturale al cambiamento. Nonostante queste sfide, l'adozione digitale dimostra di avere un impatto positivo sulla produttività, l'efficienza e la competitività delle PMI che intraprendono questo percorso. Il governo italiano ha implementato diverse iniziative per incentivare la digitalizzazione, ma la loro efficacia è influenzata dalla consapevolezza e dalla facilità di accesso per le piccole e medie aziende. L'analisi di casi studio di successo fornisce esempi concreti dei benefici ottenuti dalle PMI che hanno abbracciato la trasformazione digitale, offrendo spunti preziosi per le aziende che si trovano ancora nelle fasi iniziali. Superare la resistenza all'adozione digitale richiede un approccio multiforme che affronti le preoccupazioni

economiche, sviluppi competenze digitali, promuova una cultura dell'innovazione e comunichi chiaramente i vantaggi a lungo termine<sup>5</sup>.

Le piccole e medie imprese rappresentano la spina dorsale dell'economia italiana, costituendo oltre il 99% del tessuto imprenditoriale e contribuendo in modo significativo all'occupazione e al valore aggiunto. La loro diffusione e il loro peso economico sottolineano l'importanza cruciale di comprendere il loro percorso di trasformazione digitale per la salute complessiva del sistema economico italiano. In particolare, le microimprese, con meno di 10 dipendenti, costituiscono il segmento più ampio, rappresentando il 94,9% di tutte le PMI in termini di aziende attive e occupazione. Questa granularità evidenzia la necessità di considerare le diverse esigenze e sfide all'interno della vasta categoria delle piccole e medie aziende italiane.

In un contesto economico globale sempre più interconnesso e guidato dalla tecnologia, la digitalizzazione è diventata un imperativo crescente per le PMI al fine di mantenere e migliorare la propria competitività. L'ambiente aziendale globalizzato e sempre più digitale richiede che anche le imprese più piccole adottino strumenti digitali per mantenere la propria posizione di mercato ed esplorare nuove opportunità di crescita. La trasformazione digitale offre una serie di vantaggi tangibili per le PMI, tra cui un aumento della produttività, una riduzione dei costi operativi e l'accesso a nuovi mercati precedentemente inaccessibili. Questi benefici non sono meramente teorici, ma si traducono in miglioramenti concreti nell'efficienza operativa e nel potenziale di generazione di ricavi.

Questa tesi si propone di analizzare in dettaglio gli investimenti finanziari effettuati dalle PMI italiane nelle tecnologie digitali. Sebbene cifre aggregate precise possano risultare difficili da reperire, l'analisi si concentrerà sui dati disponibili relativi ai modelli di spesa e agli investimenti pianificati. Inoltre, verrà esaminato il tasso di

---

• <sup>5</sup> ISTAT. (2023). *Imprese e ICT – Anno 2023* (Comunicato stampa, 20 dicembre 2023). Roma: ISTAT.

adozione di varie tecnologie digitali specifiche, fornendo un quadro dettagliato dello stato attuale del panorama tecnologico all'interno delle aziende italiane<sup>6</sup>.

Le mie osservazioni aneddotiche riguardo al ritardo nell'adozione digitale in alcuni settori ed enti pubblici italiani evidenziano una potenziale discrepanza che merita un'indagine più approfondita. Questi esempi concreti del mondo reale servono come punto di partenza convincente per un'analisi più ampia e basata sui dati.

L'obiettivo primario di questi dati è fornire un'analisi basata sui dati degli investimenti e dell'adozione digitale nelle PMI italiane. Ciò comporterà la sintesi di informazioni provenienti da una varietà di fonti autorevoli per presentare una valutazione completa e obiettiva. L'analisi comprenderà gli importi degli investimenti (ove disponibili), l'adozione di tecnologie specifiche, il divario digitale (sia all'interno dell'Italia che rispetto all'Europa), i fattori che influenzano le decisioni di investimento, l'impatto della digitalizzazione, le iniziative governative, i casi studio di successo e le ragioni della resistenza all'adozione digitale.

## **1.1. Quantificare l'investimento digitale delle PMI italiane**

L'analisi delle statistiche recenti sull'ammontare degli investimenti in trasformazione digitale effettuati dalle piccole e medie imprese italiane rivela un quadro in cui, sebbene l'importanza del digitale sia riconosciuta e gli investimenti futuri previsti in crescita, la spesa attuale per una parte significativa delle piccole e medie aziende rimane su livelli modesti<sup>7</sup>.

Una quota significativa di PMI, pari al 60%, destina meno di 10.000 euro all'anno per le dotazioni digitali, escludendo le spese per l'hardware. Solo una minoranza, l'8%, investe oltre 30.000 euro annui. Questo suggerisce che per la maggior parte delle aziende italiane, la trasformazione digitale è affrontata con un approccio

- 
- <sup>6</sup> ISTAT. (2023). *Imprese e ICT – Anno 2023* (Comunicato stampa, 20 dicembre 2023). Roma: ISTAT.
  - <sup>7</sup> Politecnico di Milano – Osservatori Digital Innovation. (2024). “+1,5% gli investimenti in digitale nel 2025 in Italia” (Comunicato stampa).

cauto, con una spesa che potrebbe concentrarsi su strumenti digitali essenziali piuttosto che su una riorganizzazione completa dell'infrastruttura tecnologica. Questa limitata spesa annuale potrebbe riflettere vincoli di budget, una percezione di non immediata necessità di tecnologie più avanzate o incertezza riguardo al ritorno sull'investimento per progetti digitali più ampi. Ciò solleva interrogativi sulla portata e la profondità degli sforzi di trasformazione digitale intrapresi da queste PMI<sup>8</sup>.

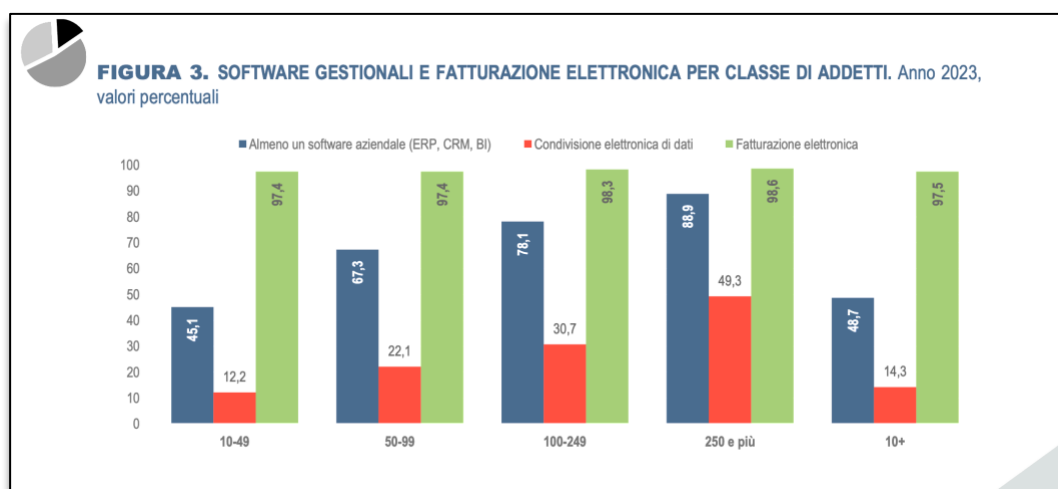


Figura 2 – % di PMI italiane che utilizzano CRM/ERP e condividono dati elettronicamente, anno 2023. Fonte: ISTAT, “Imprese e ICT 2023”.

Tuttavia, le prospettive future mostrano un segnale incoraggiante. Indicano una previsione di crescita dell'1,5% negli investimenti digitali in Italia nel 2025, con un contributo notevole da parte delle PMI, in particolare le piccole (+3,7%) e le medie (+4%)<sup>9</sup>. Questa crescita prevista, trainata in modo significativo dalle imprese di dimensioni minori, suggerisce un crescente riconoscimento dell'importanza delle tecnologie digitali per il futuro. Inoltre, evidenzia che per le aziende più piccole, gli investimenti digitali pianificati per il biennio 2025-2026 (40,5%) superano di gran lunga gli investimenti realizzati nel periodo precedente 2021-2024 (22,3%). Questo

- <sup>8</sup> ISTAT. (2023). *Imprese e ICT – Anno 2023* (Comunicato stampa, 20 dicembre 2023). Roma: ISTAT.
- <sup>9</sup> European Investment Bank. (2021). *La digitalizzazione delle PMI in Italia: Relazione di sintesi*. Lussemburgo: EIB.

aumento sostanziale degli investimenti pianificati rispetto all'attività passata segnala una potenziale accelerazione negli sforzi di trasformazione digitale delle PMI. Questo andamento potrebbe essere attribuito a una maggiore consapevolezza del valore della trasformazione digitale per la crescita e la competitività future. La maggiore propensione all'investimento potrebbe essere il risultato di pressioni competitive, della necessità di ottenere guadagni di efficienza per far fronte alle incertezze economiche o della crescente disponibilità e consapevolezza di incentivi e programmi di supporto governativi<sup>10</sup>.

## **1.2. Adozione di specifiche tecnologie digitali nelle PMI italiane**

L'analisi del tasso di adozione di tecnologie digitali specifiche da parte delle PMI italiane rivela un panorama eterogeneo, con progressi in alcune aree ma significativi margini di miglioramento in altre<sup>11</sup>.

Per quanto riguarda i software gestionali indica che il 42,2% delle aziende con dieci o più dipendenti utilizza software ERP, mentre solo il 19,2% adotta software CRM. Questo suggerisce una maggiore priorità data alla gestione delle risorse interne rispetto alla gestione delle relazioni con i clienti per molte PMI. Nel 2023 solo il 41,4% delle PMI utilizzava sistemi ERP, in contrasto con l'85% delle grandi aziende. Questa marcata differenza sottolinea un notevole divario digitale nell'adozione di sistemi di gestione integrati in base alle dimensioni dell'azienda. Complessivamente il 47,9% delle PMI utilizza almeno una forma di software gestionale. Questa cifra, sebbene apparentemente moderata, comprende una gamma di soluzioni che vanno da software di contabilità di base a sistemi ERP più completi. I dati mostrano che l'adozione di CRM tra le PMI nel 2022 era del 42% ed è rimasta stabile. Ciò suggerisce un'adozione costante, ma forse non in rapida crescita, di strumenti focalizzati sull'interazione con i clienti e sui processi di vendita. Alcuni

- 
- <sup>10</sup> Politecnico di Milano – Osservatori Digital Innovation. (2024). “+1,5% gli investimenti in digitale nel 2025 in Italia” (Comunicato stampa).
  - <sup>11</sup> ISTAT. (2023). *Imprese e ICT – Anno 2023* (Comunicato stampa, 20 dicembre 2023). Roma: ISTAT.

dati ci danno una visione più granulare, affermando che l'adozione di ERP è complessivamente del 21,7% (17% nelle piccole PMI e 54,5% nelle PMI più grandi), mentre il software di gestione contabile/fiscale è utilizzato da quasi il 48% delle aziende. Questa ripartizione rivela i diversi livelli di adozione in base al tipo specifico di software gestionale e alle dimensioni della PMI<sup>12</sup>.

Nel settore dell'e-commerce e dei canali di vendita online troviamo che nel 2024 il 14,7% delle PMI ha effettuato vendite online ( $\geq 1\%$  del fatturato), un leggero aumento rispetto al 13,0% del 2023. Questa crescita lenta ma costante indica un graduale spostamento verso i canali di vendita online. Tuttavia, evidenziano che solo il 18,5% delle PMI italiane utilizza l'e-commerce, una cifra inferiore alla media UE. Questo ritardo suggerisce che molte PMI italiane non stanno sfruttando appieno il potenziale delle vendite online. Questa bassa percentuale evidenzia un significativo potenziale non sfruttato per le PMI italiane di espandere la propria portata di mercato oltre i confini nazionali attraverso i canali online. Il fatturato online delle PMI italiane è triplicato nell'ultimo decennio (dal 4,8% al 14%). Questa tendenza a lungo termine dimostra una crescente, anche se ancora relativamente modesta, dipendenza dall'e-commerce come fonte di entrate.

Per quanto riguarda gli strumenti e le strategie di marketing digitale affermano che il 27,8% delle PMI italiane utilizza la pubblicità online, mentre il 54,8% utilizza i social media per la promozione. Ciò indica un livello di comfort e adozione più elevato dei social media per il marketing rispetto alla pubblicità online a pagamento. Rivela che il 72% del budget di marketing per alcune PMI è dedicato alle attività digitali, questa significativa allocazione di risorse verso il marketing online sottolinea la sua crescente importanza per raggiungere i clienti e costruire la consapevolezza del marchio<sup>13</sup>.

- 
- <sup>12</sup> Webidoo Insight Lab. (2024). *SME Digital Growth Index 2024: Driving EU Business Growth Through Digital Transformation*. Milano: Webidoo.
  - <sup>13</sup> European Commission. (2024). *Italy 2025 Digital Decade Country Report*. Bruxelles: Commissione Europea.

Nel campo delle soluzioni e delle misure di cybersecurity riporta che il 75,9% delle aziende italiane con 10 o più dipendenti utilizza almeno tre misure di cybersecurity, in linea con la media UE. Ciò suggerisce una generale consapevolezza dell'importanza della cybersecurity di base. Tuttavia, rileva anche la prevalenza di misure di sicurezza di base (password complesse, backup dei dati) rispetto a quelle più avanzate (crittografia, biometrica). Ciò indica una potenziale vulnerabilità a minacce informatiche più sofisticate. Evidenziamo che la cybersecurity è una delle principali aree di investimento digitale per le PMI, con circa il 30% o più che stanziava fondi per essa. Questa priorità data alla spesa per la cybersecurity riflette la crescente consapevolezza dei rischi informatici.

Per quanto concerne i servizi di cloud computing indicano un tasso di adozione relativamente elevato tra le PMI italiane, con il 61,4% che lo utilizza, un dato superiore alla media UE<sup>14</sup>. Ciò suggerisce che le PMI italiane stanno riconoscendo i vantaggi di scalabilità e accessibilità offerti dai servizi cloud, potenzialmente guidate dalla necessità di soluzioni per il lavoro remoto e di un'infrastruttura IT conveniente. Circa il 25% delle PMI sta investendo nella migrazione e nella gestione del cloud. Ciò indica uno sforzo continuo per passare a infrastrutture e servizi basati sul cloud.

Infine, per quanto riguarda l'intelligenza artificiale (IA) e le tecnologie correlate riportano che l'8,2% delle aziende con 10 o più dipendenti utilizza l'IA (in aumento rispetto al 5% del 2023), ma questo dato rimane inferiore alla media UE. Ciò indica un'adozione lenta ma in crescita dell'IA. L'integrazione dell'IA nelle PMI è a un basso 4,7%, significativamente inferiore alla media UE. Questo divario sostanziale suggerisce che le PMI italiane non stanno ancora sfruttando appieno il potenziale dell'IA. Solo il 4% delle aziende (principalmente grandi imprese) si trova in fasi avanzate di utilizzo dell'IA. Ciò sottolinea ulteriormente la limitata penetrazione di applicazioni IA sofisticate all'interno del settore delle PMI.

---

• <sup>14</sup> ISTAT. (2023). *Imprese e ICT – Anno 2023* (Comunicato stampa, 20 dicembre 2023). Roma: ISTAT.

### **1.3. Le PMI italiane nel contesto europeo**

Il confronto tra la maturità digitale e i livelli di investimento delle PMI italiane con quelli di altri paesi europei, utilizzando indici rilevanti come il DESI e lo SME Digital Growth Index, rivela un divario significativo.

Mostrano costantemente che l'Italia si colloca al 21° posto su 27 paesi dell'UE nello SME Digital Growth Index 2024, con un punteggio del 36,1%, ben al di sotto della media UE del 40,2%. Questo indica un ritardo preoccupante nella maturità digitale complessiva delle PMI italiane rispetto alle loro controparti europee. L'Italia si è classificata al diciottesimo posto nell'Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) 2022. Sebbene ciò mostri un leggero miglioramento rispetto agli anni precedenti, colloca comunque l'Italia nella metà inferiore della classifica UE. Questi dati storici evidenziano una performance fluttuante ma generalmente inferiore alla media dell'Italia nell'adozione digitale. Il livello di intensità digitale di base in Italia tra le aziende con 10 o più dipendenti è di circa il 61,3%, simile alla media UE. Tuttavia, ciò riflette solo l'adozione di un numero minimo di tecnologie digitali e non cattura la profondità o la sofisticazione del loro utilizzo.

Le PMI italiane sono significativamente in ritardo rispetto alla media UE e ai paesi leader in aree cruciali come l'adozione dell'e-commerce, le competenze digitali e l'integrazione dell'IA. Questi sono indicatori chiave di una fase più avanzata della trasformazione digitale. L'Italia ottiene buoni risultati in aree specifiche come la fatturazione elettronica e l'adozione del cloud, spesso superando la media UE. Ciò suggerisce che le PMI italiane stanno compiendo progressi in alcune tecnologie digitali fondamentali, possibilmente guidate da requisiti normativi (fatturazione elettronica) o dai riconosciuti vantaggi dei servizi cloud.

Nell'adozione dell'e-commerce, le PMI italiane al 18,5% sono molto indietro rispetto a leader come la Lituania (38,3%) e la Svezia (37,1%). Questo significativo divario nelle capacità di vendita online rappresenta un'opportunità di crescita persa nel mercato digitale. L'indice delle competenze digitali dell'Italia, pari al 26%, è considerevolmente inferiore alla media UE del 33% e drasticamente inferiore a

paesi leader come la Danimarca (52%) e la Finlandia (44%). Questo deficit di competenze digitali tra la forza lavoro pone un ostacolo importante all'adozione e all'utilizzo efficace di tecnologie digitali avanzate. L'adozione dell'IA da parte delle PMI italiane al 4,7% è significativamente inferiore alla media UE del 7,4% e impallidisce rispetto a leader come la Danimarca (14,1%) e il Belgio (12,5%). Questa bassa adozione dell'IA indica che le PMI italiane non stanno ancora sfruttando il potenziale di questa tecnologia trasformativa per l'automazione, l'analisi dei dati e l'innovazione.

#### **1.4. Il divario digitale in Italia - disparità settoriali e regionali**

L'analisi che ho condotto rivela che il divario digitale in Italia non si limita al confronto europeo, ma si manifesta anche all'interno del paese, con notevoli differenze nell'adozione e nell'investimento digitale tra i vari settori dell'economia italiana e tra le diverse regioni. Il settore dei servizi mostra una maggiore propensione per gli investimenti immateriali, che spesso includono le tecnologie digitali. Questo suggerisce che le industrie basate sui servizi potrebbero essere all'avanguardia nell'adozione digitale rispetto ad altri settori. Al contrario, il settore delle costruzioni presenta una minore incidenza di investimenti immateriali. Ciò potrebbe implicare una più lenta adozione di soluzioni digitali in questo settore tradizionalmente più incentrato sul lavoro manuale. L'adozione dell'e-commerce è più avanzata nel settore del commercio, con l'80% delle aziende che utilizza piattaforme di e-commerce, mentre il settore manifatturiero è in ritardo, con solo il 45% che ha adottato soluzioni digitali avanzate<sup>15</sup>. Questa differenza settoriale riflette probabilmente l'applicabilità diretta e i vantaggi dell'e-commerce per le aziende coinvolte nella vendita e nella distribuzione. Ciò suggerisce che la necessità di specifiche competenze digitali varia tra i diversi settori, influenzando le loro strategie di investimento in formazione e reclutamento.

---

• <sup>15</sup> ISTAT. (2023). *Imprese e ICT – Anno 2023* (Comunicato stampa, 20 dicembre 2023). Roma: ISTAT.

Esiste un significativo divario digitale tra le PMI situate nelle regioni settentrionali e meridionali d'Italia, con le PMI meridionali che generalmente mostrano livelli di digitalizzazione significativamente inferiori. Questo squilibrio regionale potrebbe essere attribuito a variazioni infrastrutturali, livelli di sviluppo economico e accesso a risorse e supporto. Le regioni settentrionali hanno generalmente punteggi più elevati nell'indice DESI, sottolineando ulteriormente il vantaggio digitale del Nord rispetto al Sud. Le aziende che utilizzano l'IA sono prevalentemente situate nel Nord del paese, con una significativa concentrazione in Lombardia e Veneto. Questo raggruppamento geografico suggerisce che l'accesso alla tecnologia, ai talenti o a specifici ecosistemi industriali potrebbe essere più diffuso nelle regioni settentrionali.

### **1.5. L'uso di tecnologie obsolete nella Pubblica Amministrazione italiana**

La tesi evidenzia una persistente dipendenza da tecnologie obsolete, come i fax, all'interno di alcune entità del settore pubblico italiano, nonostante le normative che ne limitano l'uso. La Legge n. 98/2013 vieta l'uso del fax per la comunicazione tra Pubbliche Amministrazioni (PA), imponendo l'utilizzo della posta elettronica o della cooperazione applicativa. Tuttavia, chiariscono che la comunicazione via fax è ancora consentita per le interazioni con i privati cittadini. Nonostante le restrizioni legali per la comunicazione inter-PA riporta che i fax sono ancora utilizzati in alcuni uffici pubblici. Ciò suggerisce una potenziale discrepanza tra i mandati legislativi e le pratiche di implementazione effettive. Un mio aneddoto riguardo all'obitorio di Novi Ligure che richiede un fax evidenzia direttamente questo problema di continua dipendenza da tecnologie obsolete nei servizi pubblici. Il sito del Comune di Novi Ligure, mostra che i servizi cimiteriali elencano ancora un numero di fax (0143/772382) come metodo di contatto, insieme a e-mail e PEC, per varie procedure amministrative. Ciò fornisce una prova concreta delle mie ricerche e del lavoro che ho condotto presso le onoranze funebri, riguardo alla persistenza dell'uso del fax negli enti pubblici locali.

La continua dipendenza dai fax nell'era digitale può portare a significative inefficienze, ritardi nello scambio di informazioni e aumento dei costi amministrativi sia per la pubblica amministrazione che per i cittadini. I moderni metodi di comunicazione digitale offrono alternative più veloci, più affidabili e spesso più sicure. La necessità di utilizzare una tecnologia obsoleta come il fax può essere particolarmente onerosa per i cittadini e le imprese che cercano di interagire con i servizi pubblici, creando inutili attriti e risultando frustrante in una società sempre più digitale. L'eccezione al divieto di utilizzo del fax tra le PA è per la comunicazione con singoli cittadini sprovvisti di un “domicilio digitale”. Sebbene intesa come inclusiva, questa eccezione potrebbe inavvertitamente perpetuare l'uso del fax anche quando alternative digitali sono fattibili.

Le decisioni delle PMI italiane di investire o meno in tecnologie digitali sono influenzate da una complessa interazione di fattori economici, competenze, consapevolezza, cultura e percezione dei benefici. Secondo l'Osservatorio Innovazione Digitale del Politecnico di Milano, il 54% delle PMI italiane dichiara di investire intensamente in tecnologie digitali, mentre rimane diffusa la prudenza sul digitale tra le altre<sup>16</sup>.

I costi iniziali elevati associati alla trasformazione digitale rappresentano un ostacolo significativo per molte PMI, specialmente in periodi di incertezza economica. Le imprese più piccole spesso operano con margini ristretti e possono esitare ad allocare fondi significativi agli aggiornamenti tecnologici a meno che non sia evidente un rendimento chiaro e immediato. Inoltre, le PMI spesso faticano a quantificare con precisione i potenziali benefici e il ritorno sull'investimento (ROI) delle tecnologie digitali. Questa incertezza può portare a una riluttanza a investire, poiché gli imprenditori potrebbero avere difficoltà a giustificare la spesa senza una chiara comprensione dei vantaggi finanziari.

---

• <sup>16</sup> Leonardo Rastelli “*Le PMI alle prese con la trasformazione digitale*”. <https://tendenzeonline.info/articoli/2025/06/18/le-pmi-alle-prese-con-la-trasformazione-digitale/#:~:text=%3E%20%C2%ABIl%2054,%C2%BB> . (accesso 1 luglio 2025).

Un numero considerevole di esperienze personali in vari bar, ristoranti, e il contatto con PA durante il periodo all'interno delle onoranze funebri evidenzia costantemente la mancanza di competenze ed esperienza digitali all'interno delle PMI italiane come un importante ostacolo all'adozione e all'investimento digitale. Senza le necessarie conoscenze interne, le PMI potrebbero avere difficoltà a implementare, gestire e sfruttare appieno le nuove tecnologie. Specificamente la difficoltà che le PMI incontrano nel trovare e reclutare specialisti ICT qualificati. La concorrenza per i talenti digitali può essere intensa e le PMI potrebbero non avere le risorse per attrarre o trattenere il personale qualificato necessario per una trasformazione digitale di successo.

Molti imprenditori e manager di PMI non sono sufficientemente consapevoli dei benefici e delle opportunità associati alla trasformazione digitale, il che può ostacolare la loro motivazione a cercare e utilizzare gli incentivi governativi disponibili. Inoltre, la complessità nel navigare l'ecosistema di supporto e incentivi disponibili, con numerosi programmi e parti interessate, può risultare scoraggiante per le PMI e potrebbe dissuaderle dal presentare domanda.

Una significativa resistenza al cambiamento e un'inerzia culturale all'interno delle PMI italiane, dove spesso si preferiscono metodi consolidati e familiari rispetto a tecnologie digitali nuove e potenzialmente dirompenti. Ciò può essere particolarmente prevalente nelle aziende a conduzione familiare o in quelle con pratiche operative consolidate da tempo.

Alcune PMI percepiscono le tecnologie digitali come marginali rispetto alle proprie operazioni aziendali o faticano a comprendere appieno i vantaggi concreti che potrebbero offrire in termini di efficienza, produttività e portata di mercato. Infine, molte PMI mancano di un approccio olistico e di una visione strategica a lungo termine per la trasformazione digitale, portando a un'adozione frammentata piuttosto che a un'integrazione completa degli strumenti digitali in tutta l'azienda.

## **1.6. Impatto dell'adozione digitale sulle performance delle PMI italiane**

Le evidenze raccolte da studi e ricerche indicano una correlazione positiva e significativa tra l'adozione di tecnologie digitali e il miglioramento delle prestazioni in vari aspetti delle PMI italiane. L'introduzione di nuove tecnologie digitali può potenzialmente aumentare la produttività nelle PMI fino al 30%, a condizione che sia implementata come parte di un piano ben strutturato e strategico. Digitalizzando le risorse umane, queste possono portare a significativi risparmi di tempo nelle attività amministrative, consentendo ai dipendenti di concentrarsi su attività più strategiche. Le PMI che hanno raggiunto un livello più elevato di maturità digitale tendono a mostrare una maggiore resilienza alle recessioni economiche e a dimostrare migliori prestazioni economiche complessive rispetto alle loro controparti meno digitalizzate.

La trasformazione digitale è un fattore chiave per migliorare la competitività delle PMI nel moderno ambiente aziendale. Adottando strumenti digitali, le PMI possono competere meglio con le imprese più grandi e adattarsi alle mutevoli richieste del mercato. La creazione di una presenza online attraverso canali digitali consente alle PMI di espandere la propria portata di mercato oltre i propri confini geografici locali, aprendo opportunità per connettersi con una base di clienti più ampia. La digitalizzazione consente alle PMI di migliorare la propria esperienza del cliente offrendo servizi digitali, interazioni personalizzate e canali di comunicazione più efficienti, portando in definitiva a una maggiore soddisfazione e fidelizzazione del cliente. Le PMI che abbracciano la digitalizzazione spesso sperimentano un significativo ritorno sull'investimento (ROI), con un ROI medio riportato del 19%, e prevedono una crescita stimata del 16%. Le PMI più avanzate nel loro percorso di digitalizzazione tendono ad avere margini di profitto netto più elevati, profitti complessivi, dimostrando un chiaro legame tra maturità digitale e successo finanziario.

Il governo italiano ha implementato diverse iniziative e programmi volti a incentivare la digitalizzazione delle piccole e medie imprese (PMI), riconoscendo il ruolo cruciale che essa svolge nel migliorare la competitività e la crescita economica del paese.

Il Piano Transizione 4.0, e il suo successore Piano Transizione 5.0, offrono crediti d'imposta e incentivi per gli investimenti sia nella transizione digitale che in quella ecologica, con l'obiettivo di supportare la duplice transizione delle imprese italiane. Questi piani forniscono benefici finanziari alle aziende che investono in macchinari, software e formazione relativi alla trasformazione digitale e alla sostenibilità. Diversi programmi "Voucher Digitalizzazione PMI" sono stati implementati a livello sia nazionale che regionale. Questi voucher forniscono un contributo a fondo perduto per l'acquisto di software, hardware e servizi specialistici volti a migliorare l'efficienza aziendale, modernizzare l'organizzazione del lavoro, sviluppare soluzioni di e-commerce e migliorare la connettività. Il Bando MADE 2025 offre contributi a fondo perduto per progetti di innovazione digitale, ricerca industriale e sviluppo sperimentale. Il *Bonus Export Digitale Plus* supporta l'internazionalizzazione delle microimprese manifatturiere attraverso il finanziamento di soluzioni digitali per l'export. I PID (Punti Impresa Digitale) rappresentano una rete di strutture presenti sul territorio nazionale che offrono servizi di orientamento, formazione e accompagnamento alle imprese nel percorso di trasformazione digitale. Il Fondo per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione è un'altra iniziativa governativa volta a sostenere progetti innovativi e la diffusione delle competenze digitali. A livello regionale, si segnalano iniziative come il Voucher Digitalizzazione in Piemonte e nel Lazio e il *Bando Pid-Next* per la trasformazione digitale. Nonostante la presenza di queste iniziative, la consapevolezza dei benefici e delle opportunità offerte rimane una sfida per molte PMI. La complessità nel navigare l'ecosistema di supporto e incentivi disponibili, con numerosi programmi e parti interessate, può risultare scoraggiante per le PMI e potrebbe limitarne l'accesso. Alcune iniziative, come il Voucher Digitalizzazione PMI del MISE, hanno riscosso un grande successo, portando a un rapido esaurimento dei fondi disponibili.

L'analisi di esempi concreti di PMI italiane che hanno implementato con successo soluzioni digitali e ottenuto risultati positivi significativi fornisce preziose indicazioni e ispirazione per altre aziende che si trovano ad affrontare il percorso della trasformazione digitale.

Un'azienda manifatturiera del Nord Italia è riuscita ad aumentare il proprio fatturato del 30% in un solo anno grazie all'adozione dell'e-commerce B2B. Un marchio di moda italiano ha implementato un chatbot basato sull'IA, migliorando il proprio tasso di conversione del 15%. Un'altra PMI del settore alimentare ha automatizzato i propri processi produttivi attraverso l'implementazione di un sistema MES (*Manufacturing Execution System*), beneficiando degli incentivi previsti dal piano Industria 4.0. Una PMI del settore manifatturiero ha trasformato la propria strategia aziendale grazie all'adozione di strumenti digitali e al potenziamento della propria presenza online. Diverse PMI hanno sperimentato significativi guadagni di efficienza grazie alla digitalizzazione delle risorse umane. Il podcast “Accelera” presenta storie di successo di PMI italiane che hanno abbracciato con successo l'e-commerce come canale di crescita. Google ha pubblicato diverse storie di successo che evidenziano come varie PMI italiane stiano sfruttando gli strumenti digitali per raggiungere i propri obiettivi di business. *Neosperience*, un'azienda specializzata nella trasformazione digitale, ha documentato numerosi casi di successo di aziende italiane che hanno beneficiato delle loro soluzioni.

Questi casi studio evidenziano l'adozione di diverse tecnologie, tra cui piattaforme di e-commerce per aumentare le vendite e la portata internazionale, chatbot basati sull'IA per migliorare l'interazione con i clienti, sistemi MES per l'automazione e l'efficienza della produzione, soluzioni basate sul cloud per la gestione dei dati e l'accessibilità, e strumenti di marketing digitale per la costruzione del marchio e l'acquisizione di clienti. I benefici realizzati includono un aumento del fatturato, una maggiore efficienza operativa, un miglioramento della soddisfazione del cliente e l'accesso a nuovi mercati.

## **1.7. Affrontare le resistenze all'adozione del digitale tra le PMI italiane**

La riluttanza o la paura nell'adottare nuove tecnologie digitali tra gli imprenditori e i manager delle PMI italiane è un fenomeno complesso, radicato in una serie di fattori interconnessi.

Ragioni economiche, come gli elevati costi iniziali percepiti, e la diffidenza nei confronti della tecnologia, spesso accompagnata da una preferenza per le operazioni manuali consolidate, rappresentano ostacoli significativi. Molti imprenditori non comprendono appieno i potenziali benefici della digitalizzazione per la propria attività e nutrono timori riguardo alla sicurezza dei dati. Una forte resistenza al cambiamento e un'inerzia culturale, unita alla mancanza di una “*mentalità digitale*”, contribuiscono a questa riluttanza. Alcuni temono di non essere in grado di gestire efficacemente la digitalizzazione, mentre altri provano ansia nei confronti dell'IA e temono la perdita di posti di lavoro.

Superare queste barriere richiede un approccio multiforme. La presentazione di casi studio di successo che dimostrino i vantaggi tangibili della digitalizzazione può contribuire a dissipare i timori e a mostrare i risultati concreti ottenibili. La fornitura di informazioni chiare e accessibili sugli incentivi e i supporti governativi disponibili può ridurre l'incertezza e incoraggiare l'investimento. Investire nella formazione e nell'educazione sulle competenze digitali, sia per i dipendenti che per il management, è fondamentale per costruire fiducia e capacità nell'utilizzo delle nuove tecnologie. Promuovere una cultura dell'innovazione e dell'apertura al cambiamento all'interno delle organizzazioni e sottolineare l'importanza di una pianificazione strategica e di una visione a lungo termine per la trasformazione digitale sono passi cruciali per favorire un'adozione più ampia e consapevole delle tecnologie digitali nelle PMI italiane.

Per favorire una più efficace adozione digitale da parte delle PMI italiane, è necessario un impegno congiunto da parte delle imprese stesse, del governo e di altri stakeholder dell'ecosistema. Le PMI dovrebbero innanzitutto intraprendere

un'analisi approfondita della propria maturità digitale attuale, identificando esigenze e obiettivi specifici. È fondamentale sviluppare una roadmap strategica chiara e misurabile per la trasformazione digitale, che tenga conto delle priorità aziendali e del potenziale ROI. Gli investimenti dovrebbero essere prioritizzati in base all'allineamento con la strategia aziendale e ai benefici attesi. Un aspetto cruciale è l'investimento nella formazione e nell'aggiornamento delle competenze dei dipendenti, al fine di costruire capacità digitali interne. Le PMI dovrebbero attivamente ricercare e sfruttare gli incentivi e i programmi di finanziamento governativi disponibili, semplificando i processi di richiesta ove possibile. La collaborazione con esperti esterni o consulenti può fornire preziose indicazioni e supporto nel percorso di trasformazione digitale. È consigliabile iniziare con progetti piccoli e gestibili per costruire fiducia e dimostrare i primi successi. La cybersecurity dovrebbe essere una priorità fin dall'inizio per proteggere i dati e garantire la continuità operativa. Infine, è essenziale monitorare e valutare continuamente l'impatto delle iniziative digitali, adattando le strategie in base alle necessità.

Il governo italiano e gli altri stakeholder possono ulteriormente supportare la digitalizzazione delle PMI semplificando l'accesso alle informazioni e ai processi di candidatura per gli incentivi. È auspicabile un aumento dei finanziamenti e un ampliamento della portata dei programmi di supporto esistenti. Lo sviluppo di iniziative mirate a soddisfare le esigenze specifiche di diversi settori e regioni potrebbe migliorare l'efficacia degli interventi. Promuovere l'alfabetizzazione digitale e lo sviluppo delle competenze attraverso programmi educativi e opportunità di formazione è fondamentale. Incoraggiare la collaborazione tra PMI, istituti di ricerca e fornitori di tecnologia può favorire l'innovazione e la diffusione delle migliori pratiche. Campagne nazionali e la diffusione di storie di successo possono aumentare la consapevolezza dei vantaggi della trasformazione digitale. Infine, affrontare le lacune infrastrutturali, in particolare nel fornire accesso alla banda larga ad alta velocità in tutto il paese, è una condizione necessaria per una digitalizzazione diffusa.

In conclusione, lo stato attuale degli investimenti e dell'adozione digitale nelle PMI italiane mostra un panorama in evoluzione con segnali di crescita futura, ma anche significative sfide da superare. Il divario digitale rispetto all'Europa e all'interno del paese, la persistente presenza di tecnologie obsolete e la resistenza all'adozione digitale rappresentano ostacoli che richiedono un'azione concertata. Tuttavia, l'impatto positivo della digitalizzazione sulle prestazioni delle PMI che intraprendono questo percorso è evidente. È imperativo che le PMI italiane accelerino la loro trasformazione digitale per rimanere competitive nel mercato globale. La digitalizzazione svolge un ruolo fondamentale nel promuovere la crescita economica, l'innovazione e la resilienza per le PMI italiane e per l'economia italiana nel suo complesso. Questa complessa fotografia delle PMI italiane costituisce la base su cui costruire strategie di trasformazione digitale concrete e misurabili, come quelle analizzate nei prossimi capitoli.

## CAPITOLO 2. ANALISI DEL CONTESTO AZIENDALE

Uno degli obiettivi principali di questa tesi non è solo quello di proporre soluzioni efficaci per il settore funebre, ma di dimostrare che le strategie digitali delineate possono essere estese e adattate ad altre PMI che operano in contesti tradizionali e poco digitalizzati. In Italia, molte imprese si trovano nella medesima condizione dell'azienda funebre oggetto di studio: sono a conduzione familiare, spesso prive di una vera struttura manageriale, con competenze digitali limitate e una forte resistenza culturale all'innovazione.

**INDICATORI DELLA TRANSIZIONE DIGITALE ITALIANA. Anno 2023, valori percentuali**

	Attività economiche											10+	250+
	C	D	E	F	G	H	I	J	L	M	N		
1. addetti connessi > 50%	34,0	80,7	33,2	34,4	66,5	50,4	29,4	96,7	66,3	95,1	46,7	47,1	58,3
2. utilizzo di IA	4,9	16,3	2,9	2,6	3,7	3,5	4,0	21,0	2,7	9,2	6,7	5,0	24,1
3. velocità BL fissa in download >= 30 Mbit/s	82,6	94,1	86,7	83,0	85,1	82,3	86,1	97,1	89,7	97,2	82,6	84,8	96,9
4. analisi dei dati effettuata all'interno o all'esterno dell'impresa	29,3	50,7	25,1	15,3	34,4	23,2	14,3	39,1	24,5	33,8	22,7	26,6	74,1
5. acquisto di servizi di cloud computing	61,2	78,4	58,8	61,7	62,1	57,9	47,2	83,7	68,9	80,6	62,7	61,4	85,7
6. acquisto di servizi di cloud computing sofisticati o intermedi	56,1	74,7	54,0	54,7	55,0	48,9	40,5	77,8	62,8	77,1	55,5	55,1	80,1
7. utilizzo di social media	50,6	48,4	49,2	44,5	69,2	37,5	85,3	68,4	43,1	54,4	50,2	57,3	81,4
8. utilizzo di software ERP	54,2	58,0	43,6	33,1	45,6	34,6	16,1	57,5	34,1	43,9	31,2	42,2	85,0
9. utilizzo di software CRM	19,2	38,4	16,3	10,2	25,3	14,4	12,0	46,9	16,9	26,2	14,9	19,2	53,4
10. utilizzo di almeno due social media	24,5	27,0	18,9	15,6	35,6	12,4	54,0	41,6	20,2	24,1	22,4	28,5	55,0
11. valore vendite online >=1% ricavi tot	10,3	11,4	4,2	3,4	19,7	9,9	30,9	14,3	9,2	6,3	9,5	13,5	37,5
12. vendite web >1% ricavi tot e B2C >10% ricavi web	3,1	5,4	1,9	1,2	12,6	5,3	30,4	8,4	7,3	2,8	4,4	8,3	13,7

**Legenda Attività economiche:** C-ATT. MANIFATTURIERE; D-FORNT. ENERGIA; E-FORNT. ACQUA; RETI FOGNARIE, GESTIONE RIFIUTI; F-COSTRUZIONI; G-COMM. INGROSSO E DETTAGLIO; H-TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO; I- SERVIZI DI ALLOGGIO E RISTORAZIONE; J-SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE; L-ATTIVITÀ IMMOBILIARI; M- ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE; N-NOLEGGIO, AGENZIE VIAGGIO, SUPPORTO ALLE IMPRESE.

Figura 3 – % di PMI con digitalizzazione di base nel 2023. Fonte: ISTAT, “Imprese e ICT 2023”.

Molte PMI italiane – in particolare quelle operanti in settori storicamente poco digitalizzati come quello funebre o quello ristorativo – continuano a essere strutturate secondo logiche di tipo taylor-fordista. In questi modelli produttivi, il lavoro viene suddiviso in attività semplici e ripetitive, assegnate a operatori specializzati in singole mansioni, spesso senza una visione complessiva del processo. Si tratta di un'impostazione che riflette la concezione della “organizzazione come macchina”, tipica della tradizione classica, dove l'efficienza

operativa è ottenuta tramite il controllo, la standardizzazione e la gerarchia formale<sup>17</sup>.

Questa impostazione rientra a pieno titolo nella definizione di struttura meccanica formulata da *Burns e Stalker* (1961), che descrivono organizzazioni con potere centralizzato, ruoli stabili, specializzazione rigida e comunicazione verticale<sup>18</sup>. Sebbene tale assetto possa risultare funzionale in contesti stabili, risulta inadeguato in ambienti dinamici, come quelli in cui è richiesta flessibilità operativa, aggiornamento digitale e interazione costante con l'esterno.

Un cambiamento organizzativo efficace non può prescindere da una trasformazione sia tecnologica che sociale. La teoria socio-tecnica proposta da *Trist ed Emery* (1951) evidenzia che l'efficienza di un'organizzazione non dipende soltanto dalla tecnologia adottata, ma dall'equilibrio tra la componente tecnica e quella umana. I due studiosi dimostrarono, ad esempio, che la semplice introduzione di nuove tecnologie (come nel caso delle miniere inglesi) senza tenere conto delle dinamiche sociali preesistenti può generare effetti controproducenti in termini di produttività, motivazione e coesione interna<sup>19</sup>.

Un altro contributo rilevante è quello di *Kern e Schumann* (1984), che parlano di automazione flessibile come occasione per riqualificare il lavoro. In presenza di tecnologie avanzate, l'organizzazione può uscire dalla logica del mero esecutore e formare figure professionali capaci di comprendere, gestire e migliorare i processi produttivi. In questo modo si riduce il divario tra "chi progetta" e "chi esegue", e si valorizza il capitale umano. Questo approccio risulta cruciale soprattutto per le

- 
- <sup>17</sup> Weber, M. (1922). "*Economia e società*."
  - <sup>18</sup> Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). "*The Management of Innovation*." Tavistock Publications.
  - <sup>19</sup> Trist, E. L., & Emery, F. (1951). "*The Social Engagement of Social Science*." *A Tavistock Anthology*.

PMI, che spesso subiscono la digitalizzazione passivamente, senza investirvi strategicamente<sup>20</sup>.

Dal punto di vista strategico, è utile richiamare il modello di *Miles e Snow* (1978), che identifica quattro tipologie di comportamento organizzativo: *Defender*, *Prospector*, *Analyzer* e *Reactor*. Le PMI tradizionali possono essere inquadrare nel profilo del *Defender*, cioè un'organizzazione orientata alla stabilità, alla continuità e alla difesa del proprio mercato. Tuttavia, con l'introduzione di strumenti digitali e l'ammodernamento dei processi interni, è possibile *evolvere verso un profilo Analyzer*, capace di mantenere il core business tradizionale ma allo stesso tempo aprirsi a innovazioni selezionate, come sistemi CRM, software gestionali o strumenti di comunicazione avanzata<sup>21</sup>.

In sintesi, la trasformazione digitale delle PMI non è solo una questione di strumenti, ma richiede una revisione più profonda della struttura organizzativa e della cultura aziendale. Integrare modelli teorici come quelli sopra descritti nella progettazione di un nuovo assetto organizzativo può rappresentare un vantaggio competitivo concreto anche per settori percepiti come "immobili" o poco innovativi, come quello delle onoranze funebri.

## 2.1. Settore Funebre

L'azienda oggetto di questo studio opera nel settore delle onoranze funebri da diversi anni e presenta una struttura organizzativa di tipo tradizionale, fortemente influenzata dalla gestione familiare e da una cultura operativa radicata nel tempo. Attualmente, l'impresa si articola in sei sedi operative distribuite su un territorio circoscritto, ma l'assenza di un coordinamento centrale efficiente compromette

- 
- <sup>20</sup> Kern, H., & Schumann, M. (1984). "Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion."
  - <sup>21</sup> Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). "Organizational Strategy, Structure, and Process." McGraw-Hill.

l'omogeneità dei processi, determinando inefficienze gestionali e operative. Le difficoltà organizzative non derivano esclusivamente da limiti strutturali, ma anche da una mentalità gestionale restia all'innovazione e a un approccio strategico condiviso. Il nucleo decisionale è ristretto e composto dai membri della famiglia proprietaria, che si occupano delle funzioni strategiche e amministrative.

Le aree operative principali includono: l'amministrazione cioè responsabile della gestione finanziaria, della contabilità e degli adempimenti normativi.

Uffici operativi: suddivisi tra le diverse sedi, si occupano dell'accoglienza dei clienti, della gestione della documentazione, dell'organizzazione dei servizi e delle pratiche cimiteriali.

Servizi logistici: comprendono il trasporto funebre, la preparazione delle camere ardenti, la movimentazione dei materiali e la redazione dei necrologi.

Marketing e comunicazione: quest'area risulta estremamente debole, spesso affidata a figure non qualificate e priva di una strategia digitale pianificata.

Nonostante la lunga permanenza nel mercato, l'azienda manifesta una serie di criticità che ne compromettono la competitività e la capacità di adattamento. Le problematiche più rilevanti possono essere classificate nelle seguenti macroaree.

Digitalizzazione assente o obsoleta: le operazioni quotidiane sono ancora gestite tramite software datati, fogli cartacei e strumenti non integrati. Il software gestionale attualmente in uso, PLEOS, non garantisce una visione centralizzata dei dati e presenta frequenti malfunzionamenti. In generale, l'adozione di software ERP è ancora limitata (42,2% tra le PMI con oltre 10 dipendenti), e quella dei CRM è pressoché marginale (19,2%). Questi numeri confermano la difficoltà di molte PMI nell'andare oltre la mera amministrazione per abbracciare una gestione evoluta della relazione col cliente.

Comunicazione interna inefficiente: non esiste un sistema digitale unico condiviso tra le sedi. La trasmissione delle informazioni avviene spesso tramite chiamate, messaggi non tracciati o documentazione cartacea, causando ritardi, errori e disallineamenti tra i reparti.

Resistenza culturale al cambiamento: la gestione familiare tende a privilegiare l'esperienza e i metodi tradizionali. Qualsiasi proposta di rinnovamento incontra resistenze legate a timori di perdita di controllo o a scarsa comprensione delle potenzialità offerte dalla tecnologia.

Formazione del personale inadeguata: la maggior parte dei dipendenti non possiede competenze digitali aggiornate. Questo limita fortemente la capacità dell'azienda di integrare nuovi strumenti e rende necessaria una strategia di formazione continua, flessibile e adatta ai ritmi imprevedibili del lavoro funebre.

Assenza di un approccio analitico: non esistono strumenti di raccolta e analisi sistematica dei dati, né per monitorare l'andamento operativo, né per pianificare interventi strategici o campagne marketing basate su trend ricorrenti. Un esempio emblematico è la mancata valorizzazione dei picchi di decesso legati a sbalzi climatici, che potrebbero essere utilizzati per una pianificazione più efficiente e proattiva.

Mancanza di attrazione di nuovi talenti: l'azienda non partecipa a eventi di orientamento o reclutamento, a differenza delle grandi realtà che investono in *employer branding*. Il confronto diretto con esperienze vissute durante il mio tirocinio presso il Centro Orientamento dell'Università di Pavia (C.OR) ha mostrato quanto sia cruciale per le aziende avvicinarsi al mondo accademico per rimanere competitive nel lungo periodo.

Tutte queste criticità costituiscono barriere significative alla crescita, alla razionalizzazione dei costi e al miglioramento della customer experience. Il superamento di tali ostacoli richiede un cambiamento non solo operativo, ma anche

culturale e strategico, da affrontare con strumenti digitali adeguati, formazione mirata e una nuova visione dell'innovazione.

Nei prossimi capitoli saranno esplorate possibili soluzioni che possono guidare l'azienda verso una trasformazione digitale sostenibile, evidenziando l'applicabilità delle proposte anche in altri settori tradizionali, come quello della ristorazione.

La digitalizzazione e la gestione strategica, concetti centrali di questa tesi, non possono limitarsi all'analisi interna delle singole PMI o alla loro interazione con il mercato di riferimento. Essi devono necessariamente estendersi anche alle interazioni tra le imprese, gli enti pubblici e le diverse amministrazioni. La mancanza di interoperabilità tra i sistemi informativi della Pubblica Amministrazione (PA) e le persistenti resistenze culturali all'adozione piena del digitale rappresentano un ostacolo significativo non solo per la competitività delle imprese, ma anche per la dignità e la serenità dei cittadini in momenti di particolare vulnerabilità.

Il settore delle onoranze funebri, in particolare, si trova ad operare in un contesto fortemente regolamentato e interconnesso con numerosi attori pubblici: comuni (uffici di stato civile, cimiteri), autorità giudiziarie (procura, carabinieri), strutture sanitarie (medicina legale, ASL), e altre istituzioni coinvolte nella gestione del decesso e delle pratiche correlate. L'efficienza della comunicazione e la fluidità nello scambio di informazioni tra questi enti sono, pertanto, cruciali per garantire un servizio celere, rispettoso e conforme alla legge.

A riprova delle criticità appena enunciate, si rende opportuno presentare un caso pratico recente, verificatosi direttamente nell'esperienza lavorativa dell'autore presso un'agenzia di onoranze funebri. Questo episodio illumina in modo eloquente come le lacune nella digitalizzazione e nella comunicazione interistituzionale si traducano in ritardi operativi, aggravio burocratico per le imprese e, soprattutto, in un'ulteriore sofferenza per le famiglie colpite dal lutto.

*Il Caso Specifico: Il Decesso “Sotto Indagine” e la Paralisi Burocratica.*

Recentemente, l'agenzia ha preso in carico il servizio per un defunto, ritrovato senza vita a seguito di un presunto incidente agricolo. L'uomo, deceduto per infarto mentre era alla guida di un trattore, è stato inizialmente preso in custodia dall'agenzia con il via libera dei Carabinieri, seguendo le procedure standard per la vestizione della salma, il trasporto presso il domicilio e l'allestimento della camera ardente, in attesa delle successive disposizioni.

Tuttavia, il controllo del medico legale ha rivelato dettagli inattesi: la presenza di una gamba rotta, presumibilmente a causa della caduta dal mezzo, e la dichiarazione dei familiari che il defunto non fosse solo sul trattore al momento dell'incidente. Questa informazione, supportata dal ritrovamento di lividi sul braccio della salma da parte del medico legale, ha sollevato il forte sospetto di un intervento esterno, ipotizzando che la caduta non fosse accidentale ma provocata. Di conseguenza, il medico legale ha immediatamente bloccato ogni operazione, disposto il trasferimento della salma in obitorio ad Alessandria e contattato la Procura della Repubblica per avviare un'indagine approfondita sul caso.

Arriviamo alle implicazioni sulla comunicazione e la gestione digitale.

A distanza di alcuni giorni dall'accaduto, in un pomeriggio di sabato, la famiglia del defunto, comprensibilmente provata e ansiosa di poter procedere con il rito funebre, ha contattato l'agenzia chiedendo informazioni sulla possibilità di svolgere il funerale il martedì successivo. L'agenzia, in possesso di tutta la documentazione iniziale ma priva di comunicazioni ufficiali successive da parte degli enti coinvolti, si è trovata nell'impossibilità di fornire una risposta immediata e affermativa.

Ciò ha innescato una complessa e dispendiosa serie di tentativi di comunicazione: tre colleghi dell'agenzia sono stati mobilitati contemporaneamente per contattare i diversi enti coinvolti: uno ha chiamato il comune di riferimento, un secondo la Medicina Legale e un terzo i Carabinieri. Il Comune ha dichiarato di non aver ricevuto alcuna comunicazione ufficiale riguardo al nulla osta per la rimozione della salma o per la celebrazione del funerale. I Carabinieri, d'altra parte, hanno affermato di aver concesso il proprio via libera alle operazioni. La Medicina Legale è rimasta irraggiungibile, essendo sabato e gli uffici chiusi. La situazione di stallo e la

discrepanza nelle informazioni hanno imposto un ulteriore tentativo: la chiamata diretta alla Procura della Repubblica. È stata la Procura a confermare di aver effettivamente concesso il via libera e di aver provveduto a inviare una Posta Elettronica Certificata (PEC) al Comune di Tortona in mattinata.

A questo punto, l'agenzia ha ricontattato il Comune, informando dell'avvenuto invio della PEC da parte della Procura. La risposta della segretaria comunale, tuttavia, è stata emblematicamente rivelatrice delle inefficienze burocratiche: *“erano le 12, dovevo andare”* e *“non avevo voglia di guardare”* la PEC in quel momento. Solo dopo ulteriori insistenze e l'evidenza della comunicazione della Procura, è emerso che la segretaria *“si era persa la documentazione”* - ovvero la PEC contenente i documenti essenziali per sbloccare l'intera procedura (permessi per il trasporto, certificazioni per il cimitero, comunicazioni per i parenti).

Questo caso pratico evidenzia una serie di problematiche sistemiche che affliggono l'interazione tra enti pubblici e privati nel contesto della gestione post-mortem, ma che sono estendibili a molteplici settori di interazione tra PA e PMI.

**Mancanza di integrazione e interoperabilità dei sistemi:** ogni ente opera con i propri protocolli e canali di comunicazione, spesso non sincronizzati o non in grado di dialogare efficacemente. La PEC, sebbene sia uno strumento digitale, non garantisce l'interoperabilità se non viene correttamente gestita e se non esiste un sistema centralizzato che ne automatizzi il tracciamento e la distribuzione interna. La noncuranza nell'apertura di una comunicazione certificata, come la PEC, si rivela un grave sintomo di inefficienza e di una cultura ancora poco orientata al digitale.

**Dispersione e mancanza di tracciabilità dei documenti:** la “perdita” di una comunicazione ufficiale dimostra una carenza nei sistemi di gestione documentale e di archiviazione digitale, che dovrebbe garantire che ogni documento in entrata sia immediatamente protocollato, assegnato e tracciato, indipendentemente dalla disponibilità del singolo operatore.

Lentezza burocratica e resistenza al cambiamento: l'episodio del “sabato pomeriggio” e dell'atteggiamento della segretaria rivela una resistenza culturale diffusa all'adozione di processi efficienti e una scarsa consapevolezza dell'impatto delle proprie azioni (o inazioni) sui cittadini e sulle imprese.

Costi operativi per le imprese: l'agenzia di onoranze funebri è stata costretta a impiegare risorse umane significative (tre dipendenti per ore) in attività di “inseguimento burocratico” anziché dedicarsi ai propri servizi essenziali o allo sviluppo aziendale. Questo rappresenta un costo occulto e un'inefficienza strutturale.

Impatto negativo sulla customer experience: il peso maggiore di queste inefficienze ricade sui familiari del defunto, già provati dal dolore e dal lutto. Essi si trovano a subire ritardi, incertezze e a percepire una mancanza di coordinamento, con la conseguente frustrazione che spesso viene riversata sull'agenzia di onoranze funebri, pur essendo quest'ultima vittima del sistema. La “rabbia e tristezza” dei parenti, che si tramuta in “adire” verso l'agenzia, è la diretta conseguenza di un servizio pubblico frammentato e non efficiente. Alla luce di quanto esposto, emerge con prepotenza la necessità di un ripensamento radicale delle interazioni tra gli enti coinvolti nella gestione del decesso.

La soluzione prospettata non può che passare per la creazione e l'adozione di una piattaforma digitale comune e interoperabile, accessibile a tutti gli attori autorizzati: Procura, Carabinieri, Medicina Legale, Comuni (Uffici di Stato Civile e Cimiteri) e agenzie di onoranze funebri accreditate. Una tale piattaforma dovrebbe consentire diverse operazioni.

Protocollo unico e tracciabilità in tempo reale: ogni atto o comunicazione (es. nulla osta, certificato di morte, disposizione di indagine, permesso di seppellimento) verrebbe caricato e protocollato automaticamente su un'unica piattaforma, rendendolo immediatamente visibile e accessibile a tutti gli enti autorizzati.

Flussi di lavoro automatizzati: la piattaforma potrebbe implementare flussi di lavoro predefiniti che guidano gli operatori attraverso le procedure necessarie, inviando notifiche automatiche ai prossimi attori della catena quando un'azione è completata.

Documentazione digitale centralizzata: tutti i documenti pertinenti al caso (referti, permessi, comunicazioni) sarebbero digitalizzati e archiviati in un unico database sicuro, eliminando la possibilità di “smarrimento” e garantendo l'accesso da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, previa autorizzazione.

Comunicazione Inter-Istituzionale facilitata: la piattaforma potrebbe includere un sistema di messaggistica interna o di alert automatici per facilitare la comunicazione tra gli enti, riducendo la necessità di telefonate dispendiose e ridondanti.

Trasparenza per i cittadini e le imprese: attraverso un portale dedicato, i familiari e le agenzie potrebbero monitorare lo stato di avanzamento delle pratiche, ricevendo aggiornamenti in tempo reale e riducendo l'ansia e la frustrazione derivanti dall'incertezza.

Analisi dei dati: a lungo termine, un tale sistema permetterebbe anche di raccogliere dati anonimizzati sui tempi di gestione delle pratiche, identificando i “colli di bottiglia” e consentendo agli enti di ottimizzare i propri processi.

Questo caso studio, sebbene specifico del settore funebre, si propone come un'eloquente metafora delle sfide che molte PMI tradizionali affrontano quotidianamente nell'interazione con una Pubblica Amministrazione ancora ancorata a modelli burocratici obsoleti e priva di una visione sistemica della digitalizzazione. La capacità di proporre e implementare soluzioni di interoperabilità tra enti pubblici e privati non solo migliorerebbe l'efficienza complessiva del “sistema paese”, ma eleverebbe la qualità dei servizi offerti ai cittadini e sgraverebbe le imprese da oneri burocratici superflui, permettendo loro di concentrarsi sul proprio core business e sull'innovazione. È in questo contesto

che figure con competenze di project management, capaci di individuare problemi complessi e proporre soluzioni strategiche e digitali, si rivelano non solo utili, ma indispensabili.

Nel quadro della transizione ecologica e della crescente sensibilità verso la sostenibilità ambientale, anche il settore delle onoranze funebri è chiamato a interrogarsi sul proprio impatto. Tradizionalmente considerato un ambito statico e poco incline all'innovazione, il comparto funebre si trova oggi di fronte alla necessità di integrare pratiche più sostenibili e consapevoli, sia dal punto di vista ambientale che sociale. L'approccio alla morte, oltre alla sua innegabile dimensione culturale e simbolica, ha infatti ricadute materiali concrete che coinvolgono il consumo di risorse, la produzione di emissioni e la gestione del territorio<sup>22</sup>.

Una delle pratiche più diffuse negli ultimi anni è la cremazione, che in Italia ha raggiunto il 31% dei decessi nel 2023. Sebbene venga spesso considerata un'alternativa più "moderna", la cremazione produce tra i 160 e i 250 kg di CO<sub>2</sub> per ogni singolo processo, generando emissioni significative a livello cittadino<sup>23</sup>. Anche le inumazioni tradizionali pongono problemi ambientali rilevanti: l'utilizzo di formaldeide nei trattamenti conservativi, l'impiego di casse in legno trattato, zinco, imbottiture sintetiche e vernici tossiche contribuiscono all'inquinamento del suolo e al rallentamento dei processi naturali di decomposizione.

La realizzazione di un singolo funerale implica inoltre il consumo di numerose risorse: fiori recisi, trasporti con carri funebri, materiali non riciclabili, lapidi monumentali e, in molti casi, pratiche non tracciate per lo smaltimento dei residui.

---

• <sup>22</sup> La Repubblica. (2024). *"Quanto inquina la cremazione"*. [https://www.repubblica.it/green-and-blue/2024/04/08/news/quanto\\_inquina\\_la\\_cremazione-422413810/](https://www.repubblica.it/green-and-blue/2024/04/08/news/quanto_inquina_la_cremazione-422413810/)

• <sup>23</sup> SNPA. *"Impatto ambientale forni crematori"*. <https://www.snpambiente.it/snpa/arpa-toscana/limpatto-ambientale-dei-forni-crematori/>

A tutto ciò si aggiunge l'inefficienza energetica delle strutture e dei forni crematori, spesso non aggiornati con tecnologie di abbattimento delle emissioni.

Esistono però alternative concrete e praticabili. Le sepolture naturali (green burials), già affermate in diversi paesi del Nord Europa e negli Stati Uniti, prevedono l'uso di materiali completamente biodegradabili come bare in cartone o legno non trattato e sudari tessili, senza imbalsamazione. Questi riti avvengono in aree verdi appositamente dedicate, che non richiedono cementificazione né monumenti permanenti, riducendo drasticamente l'impatto ambientale<sup>24</sup>.

Tecnologie emergenti come *l'Aquamation* (idrolisi alcalina) permettono invece di decomporre il corpo attraverso acqua calda e sostanze alcaline, con emissioni di CO<sub>2</sub> quasi nulle. Simile in intenti è la promession, che attraverso un processo di liofilizzazione trasforma il corpo in polvere senza combustione. Tali tecniche, sebbene ancora poco diffuse in Italia per motivi normativi, rappresentano una frontiera interessante per l'innovazione sostenibile.

Anche la gestione delle lapidi e dei materiali commemorativi può essere ripensata in chiave sostenibile. Le lapidi digitali, tramite QR code, permettono di creare uno spazio virtuale per la memoria, accessibile online e personalizzabile, riducendo l'uso di materiali pesanti, trasporti e lavorazioni ad alta intensità energetica.

Tuttavia, l'ostacolo principale alla diffusione di queste soluzioni è di tipo culturale. Molte PMI del settore, fortemente legate alla tradizione e spesso a gestione familiare, non percepiscono la sostenibilità come un'opportunità strategica, ma come un onere aggiuntivo. Manca un'analisi strutturata dell'impatto ambientale delle pratiche correnti, e le innovazioni sono spesso ignorate per abitudine, sfiducia o semplice mancanza di informazione.

---

• <sup>24</sup> “Green Burial Council.” <https://www.greenburialcouncil.org/>

Nel corso della mia esperienza personale, ho potuto constatare come tematiche come la biodegradabilità, l'inquinamento da formaldeide o la riduzione delle emissioni non vengano nemmeno discusse tra i dipendenti o dai vertici aziendali. Elementi considerati oggi critici in molti settori produttivi – come l'efficienza energetica, il ciclo di vita dei materiali o l'analisi dell'impatto – sono totalmente assenti nel dibattito interno all'impresa.

Tuttavia, la sostenibilità può diventare anche un potente strumento di differenziazione e marketing. Proporre servizi funebri ecologici, collaborare con i comuni per la creazione di cimiteri naturali, offrire opzioni di scelta sostenibile ai clienti sono tutte iniziative che possono intercettare una domanda crescente e generare vantaggi reputazionali concreti. La sostenibilità, integrata nella customer experience, rafforza il legame con il cliente, aumenta la trasparenza e posiziona l'azienda in linea con le nuove sensibilità della società contemporanea.

Alla luce di questi elementi, diventa evidente come anche il settore delle onoranze funebri possa e debba giocare un ruolo attivo nella sfida climatica. Innovare in sostenibilità significa non solo ridurre l'impatto ambientale, ma anche cogliere un'opportunità strategica per ripensare i propri servizi, distinguersi nel mercato e contribuire al benessere collettivo. La morte è un evento naturale: anche il modo in cui la accompagniamo dovrebbe esserlo.

## **2.2. Settore ristorativo**

Nel settore della ristorazione, dove ho potuto maturare anni di esperienza diretta, è possibile osservare dinamiche organizzative simili a quelle di molte PMI tradizionali italiane. Bar, ristoranti, pizzerie e locali di medie dimensioni sono spesso gestiti da imprenditori con una solida competenza pratica e relazionale, ma privi di una visione strategica strutturata, soprattutto in ambito digitale.

In numerosi casi, la gestione quotidiana avviene ancora attraverso strumenti manuali o soluzioni improvvisate: prenotazioni scritte a mano o su *WhatsApp*, registratori di cassa non integrati con il magazzino, assenza di CRM per il

tracciamento dei clienti abituali, e scarsa propensione all'uso di software gestionali per il personale. Questo approccio, apparentemente funzionale nel breve termine, limita la possibilità di controllo, analisi e ottimizzazione, con impatti diretti sia sulla customer experience che sulla gestione interna.

Dal punto di vista organizzativo, molte realtà del settore adottano inconsapevolmente una struttura semplice, caratterizzata da un forte accentramento delle decisioni, spesso nelle mani del titolare o di un ristretto gruppo dirigente. In questi contesti, manca una chiara divisione funzionale dei ruoli, così come sistemi di coordinamento efficaci. La conseguenza è una forte dipendenza dalla presenza fisica del titolare, che rende l'intera attività vulnerabile e difficilmente scalabile.

L'adozione di strumenti digitali – come gestionali per comande, sistemi integrati cassa-magazzino, applicazioni per la turnazione del personale o semplici CRM per la fidelizzazione – rappresenterebbe un passaggio fondamentale verso una struttura più organica e moderna (*Burns & Stalker*, 1961). L'introduzione graduale di questi strumenti, affiancata da una formazione minima, consentirebbe ai dipendenti di operare con maggiore autonomia, riducendo la dipendenza gerarchica e migliorando la qualità complessiva del servizio.

Inoltre, l'analisi dei dati operativi (ad esempio: flussi orari, consumo medio per cliente, giorni di picco, recensioni) può trasformarsi in un vantaggio competitivo se integrata in una strategia aziendale più ampia. L'applicazione di un approccio basato sui processi interni, ad esempio, permetterebbe di valutare e migliorare la fluidità operativa tra sala, cucina e gestione cassa, ottimizzando così non solo l'efficienza ma anche il benessere organizzativo.



**FIGURA 4. LE PRIME DIECI ATTIVITÀ ECONOMICHE PER IMPRESE CHE UTILIZZANO ALMENO TRE TECNOLOGIE IA. Anno 2023, valori percentuali**

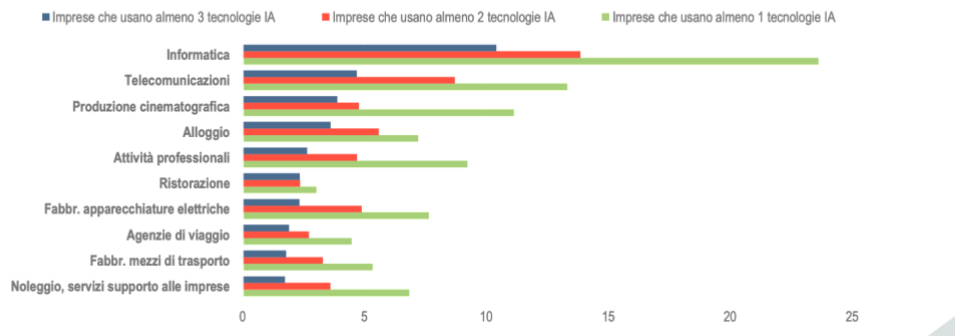


Figura 4– % di PMI che utilizzano l’Intelligenza Artificiale (2023–2024). Fonte: ISTAT, “Imprese e ICT 2023–24”.

L’esperienza nel settore mi ha permesso di osservare che le difficoltà non derivano da mancanza di risorse, ma spesso da resistenze culturali, scarsa alfabetizzazione digitale e timore del cambiamento. Tuttavia, anche in contesti apparentemente rigidi, è possibile attivare un processo di rinnovamento se supportato da una visione chiara e da strumenti adeguati. Come avviene per il settore funebre, anche la ristorazione può trarre grandi benefici da un percorso di digitalizzazione progressiva, coerente con le specificità operative e relazionali che lo caratterizzano.

### 2.3. Analogie e differenze

Le analogie tra i due settori sono molte più di quanto si possa immaginare a prima vista. Entrambi prevedono un’interazione diretta e spesso emotivamente coinvolta con il cliente, la necessità di coordinare più risorse in tempo reale, la gestione di materiali fisici (che nel caso delle onoranze sono casse, imbottiture, lapidi, e nel caso della ristorazione sono alimenti, bevande, utensili) e l’obbligo di rispettare normative stringenti, siano esse sanitarie, fiscali o logistiche. Entrambi i settori, inoltre, si basano fortemente sulla reputazione e sul passaparola, elementi che oggi viaggiano anche attraverso le recensioni online e i social media.

Nel caso specifico dell’esperienza nella ristorazione, ho potuto osservare come la mancanza di strumenti digitali renda più difficile garantire un servizio efficiente,

coerente e professionale. Nei locali non era raro assistere a disguidi causati dalla confusione sulle ordinazioni, alla difficoltà nella suddivisione dei conti, a errori nel magazzino, o alla mancata comunicazione tra sala e cucina. Questi problemi si sarebbero potuti ridurre drasticamente tramite l'adozione di palmari digitali, sistemi POS evoluti, app per la gestione dei turni e dei tavoli, e software per l'analisi dei flussi di cassa.

Se le soluzioni digitali implementate in un settore complesso come quello funebre dimostrano di poter migliorare l'organizzazione interna, semplificare le procedure, ridurre i tempi e abbattere i costi, allora queste stesse soluzioni possono trovare spazio anche in altri contesti. Il principio è semplice: una volta definito un modello adattabile, esso può essere replicato, con i dovuti aggiustamenti, in tutti quei settori dove esistono inefficienze analoghe.

La digitalizzazione trasversale ha un effetto moltiplicatore. Un software per la gestione dell'inventario, nato per tracciare bare e materiali funebri, può essere utilizzato anche per tracciare scorte alimentari o forniture in un bar. Un sistema di gestione documentale per le pratiche cimiteriali può essere riconvertito alla gestione delle pratiche HACCP. Un CRM usato per raccogliere feedback da familiari e clienti di un'agenzia funebre può diventare un potente strumento di fidelizzazione per un ristorante. L'adozione di moduli digitali e strumenti per la firma elettronica non è vincolata a un ambito specifico, ma trova applicazione ovunque vi sia un flusso amministrativo da semplificare.

Ciò che rende difficile questo passaggio non è la complessità tecnologica, ma la mentalità imprenditoriale. Molte PMI italiane, in particolare quelle familiari, continuano a percepire la digitalizzazione come un costo piuttosto che come un investimento. Temono che essa possa complicare i processi invece di semplificarli, che richieda competenze troppo tecniche, o che implichi un cambiamento troppo drastico per essere gestito con le risorse interne. In alcuni casi, è la semplice abitudine a costituire la maggiore barriera. Un esempio banale ma emblematico riguarda i colleghi che, per raggiungere un cimitero, preferiscono affidarsi alla

memoria piuttosto che utilizzare Google Maps, con il rischio di perdersi o arrivare in ritardo. Questo atteggiamento riflette una resistenza sistemica che va affrontata con pazienza, formazione, e dimostrazioni pratiche dei vantaggi.

Per superare le barriere culturali e operative è indispensabile puntare su una formazione costante, continua e flessibile. L'esperienza dimostra che, una volta compresi i benefici e preso confidenza con gli strumenti, anche i dipendenti più restii possono diventare promotori del cambiamento. È importante creare spazi di confronto, condividere casi di successo e costruire reti di scambio tra imprese, in modo che le buone pratiche diventino patrimonio comune. Eventi come la *Career Fair* dell'Università di Pavia, dove aziende come *Deloitte*, *Sky*, *Lidl* e molte altre incontrano studenti per raccogliere idee, stimolare innovazione e attrarre nuovi talenti, sono un esempio di come anche la più tradizionale delle imprese possa trarre beneficio da un confronto strutturato con il mondo accademico e con altri settori.

Conclusivamente, il valore della digitalizzazione non risiede solo nella tecnologia in sé, ma nella possibilità di ridefinire il modo in cui un'impresa si organizza, comunica, cresce e affronta il futuro. Il caso dell'azienda funebre analizzata in questa tesi dimostra che anche i settori più conservatori possono innovare, e che le soluzioni sviluppate non sono solo risposte puntuali, ma modelli trasferibili che possono contribuire a rinnovare profondamente l'intero sistema delle PMI italiane.

## **CAPITOLO 3. STRATEGIE E STRUMENTI DIGITALI PER PMI**

Il settore funebre, ancorato per lungo tempo a prassi tradizionali e rituali consolidati, si trova oggi davanti a un bivio. L'evoluzione digitale, che ha investito trasversalmente ogni ambito produttivo e organizzativo, rappresenta un'opportunità cruciale anche per le imprese funebri. La digitalizzazione consente di automatizzare e semplificare le operazioni quotidiane. La gestione dei documenti, attualmente eseguita manualmente o con software datati come nel caso di PLEOS, potrebbe essere centralizzata e digitalizzata, riducendo gli errori e accelerando le pratiche. L'adozione di strumenti di collaborazione in cloud permetterebbe alle diverse sedi aziendali di condividere dati e moduli in tempo reale, migliorando drasticamente la coerenza dei servizi.

### **3.1. Comunicazione e marketing digitale**

Un altro ambito critico riguarda la comunicazione. All'interno dell'azienda, strumenti digitali come CRM (*Customer Relationship Management*), chat aziendali sicure o calendari condivisi agevolerebbero la pianificazione dei servizi e la gestione del personale. Verso l'esterno, siti web aggiornati, sezioni per le recensioni, moduli online e sistemi di *feedback* migliorerebbero sensibilmente la *customer experience*, accorciando le distanze e aumentando la trasparenza.

L'adozione di strumenti di marketing digitale avanzato rappresenta una leva strategica fondamentale. Tramite tecnologie come il retargeting, le campagne sui social media e la SEO, è possibile raggiungere famiglie in momenti particolarmente delicati. Queste strategie devono essere gestite con rispetto e sensibilità. Inoltre, strumenti come Google Analytics, Google Tag Manager o Hotjar permettono di monitorare le interazioni digitali, valutare l'efficacia delle campagne e ottimizzare la comunicazione online.

La mancanza di raccolta e analisi dei dati è una delle maggiori debolezze nelle PMI funebri. Strumenti di business intelligence o integrazioni con BigQuery consentirebbero non solo il monitoraggio delle attività, ma anche l'analisi di trend stagionali nei decessi, comportamenti dei clienti e domande ricorrenti. Un approccio basato sui dati permette una programmazione più efficiente e consapevole.

Senza una cultura digitale diffusa, nessuna innovazione può essere efficace. È essenziale progettare percorsi formativi flessibili e compatibili con l'imprevedibilità del lavoro funebre. Le piattaforme e-learning, i micro-corsi o le sessioni pratiche sul campo possono rendere il personale più competente e autonomo. L'obiettivo è creare una base di competenze digitali trasversali e durature.

La trasformazione digitale include anche l'automazione fisica. L'introduzione di macchinari per assemblare casse funebri, scrivere lapidi o monitorare automaticamente gli inventari consente di risparmiare tempo e risorse. Questa evoluzione non sostituisce l'elemento umano, ma lo affianca, rendendo il lavoro meno gravoso e più produttivo.

La trasformazione digitale non riguarda soltanto l'efficienza, ma anche il posizionamento strategico dell'azienda. Migliora la trasparenza, riduce i costi, aumenta la competitività e apre nuovi canali di comunicazione. Nei capitoli successivi sarà mostrato come le soluzioni proposte possano essere trasferite anche ad altri settori tradizionali, come la ristorazione, dimostrando che l'innovazione è una leva accessibile e replicabile per tutte le PMI.

### **3.2. CRM e gestione dati**

In un contesto sempre più guidato dall'informazione, la capacità di raccogliere, elaborare e interpretare i dati rappresenta un vantaggio competitivo per le imprese,

anche in settori considerati tradizionali come quello delle onoranze funebri. Le PMI, pur essendo spesso escluse dai grandi ecosistemi digitali, possono beneficiare enormemente da un approccio data-driven che consenta loro di prendere decisioni strategiche basate su evidenze concrete. Tuttavia, questa transizione richiede un cambiamento culturale e operativo rilevante.

Nel caso specifico dell'azienda oggetto di studio, i dati sui decessi, la stagionalità, la tipologia dei servizi richiesti, le variazioni di prezzo, i feedback dei clienti e i tempi medi di risposta rappresentano una miniera di informazioni ancora inesplorata. Una raccolta sistematica e l'analisi di queste informazioni permetterebbero di anticipare i picchi di domanda, ottimizzare le risorse e pianificare campagne di marketing mirate. Attualmente, l'azienda non dispone di alcuna piattaforma integrata per la gestione e l'analisi dei dati. La quasi totalità delle informazioni viene archiviata localmente o trasmessa in modo frammentario tra le sedi. Questo limita fortemente la capacità di adattamento, di previsione e di intervento.

L'introduzione di strumenti come Google Analytics, Google Tag Manager, Microsoft Clarity o Hotjar permetterebbe all'azienda di tracciare il comportamento degli utenti sui siti web, monitorare le interazioni più frequenti, individuare le aree meno performanti e ottimizzare la navigazione per rendere i contenuti più accessibili. Questi strumenti consentono inoltre di segmentare il traffico per area geografica, orario di visita, tipologia di dispositivo e altri parametri utili alla costruzione di campagne personalizzate.

Per la parte gestionale, l'utilizzo di software di business intelligence, come Power BI o Google BigQuery, aiuterebbe a unificare i dati provenienti da più fonti, restituendo una visione complessiva e immediatamente interpretabile. In una fase avanzata, si potrebbe prevedere l'implementazione di cruscotti dinamici consultabili dal management in tempo reale, per monitorare l'andamento dei servizi, i costi, la rotazione dell'inventario o la performance dei dipendenti.

Oltre all'analisi dei dati, le PMI possono rafforzare la propria posizione di mercato attraverso strategie di digital marketing avanzato. Per le imprese funebri, tradizionalmente assenti dai canali di promozione, queste tecniche offrono una modalità discreta ma efficace per comunicare professionalità e disponibilità nei momenti più delicati della vita delle persone. Il sito web dell'azienda potrebbe ospitare una sezione informativa con articoli, guide e video che affrontano temi sensibili legati alla morte, alla preparazione del funerale, alle pratiche burocratiche e alla sostenibilità. Questi contenuti, indicizzati correttamente, aiuterebbero a posizionare l'azienda nei risultati di ricerca di Google, migliorando la visibilità senza ricorrere a pubblicità invasive.

L'uso dei social media deve essere calibrato con cura, ma può rappresentare un canale per promuovere trasparenza, valori etici, iniziative green e progetti di comunità. È possibile implementare anche campagne geolocalizzate e retargeting, per ricordare ai visitatori del sito i servizi visualizzati o offrire supporto informativo personalizzato. Gli strumenti di customer journey automation permettono di personalizzare l'interazione a seconda dello stato del cliente nel percorso informativo: dal primo contatto, alla richiesta di preventivo, alla fase post-servizio.

Un esempio pratico riguarda la correlazione tra i picchi di mortalità e i cambiamenti climatici drastici, osservata empiricamente durante l'esperienza lavorativa. Raccogliendo dati sulle condizioni meteorologiche e confrontandoli con il numero di servizi svolti, è possibile prevedere con maggiore precisione i periodi di aumento della domanda, organizzando di conseguenza il personale, gli orari di apertura e le forniture. Altro esempio utile riguarda l'analisi del comportamento sul sito web: se molti utenti visualizzassero ripetutamente la sezione "preparazione documenti", si potrebbe arricchire quella pagina con FAQ, tutorial o chat di assistenza, riducendo le richieste telefoniche e migliorando l'autonomia del cliente.

### **3.3. Strumenti *data-driven* per la *customer experience***

Uno degli aspetti più delicati dell'approccio *data-driven* nel settore funebre riguarda la protezione dei dati personali. Le informazioni trattate sono spesso sensibili, riguardando la morte di una persona, le sue ultime volontà, i rapporti familiari e altri dati delicati. È pertanto fondamentale garantire la conformità al Regolamento Generale per la Protezione dei Dati (*GDPR*), assicurando la minimizzazione, la pseudonimizzazione e la tracciabilità delle operazioni.

La digitalizzazione delle PMI, sebbene offra innumerevoli vantaggi operativi e strategici, introduce parallelamente complessità significative in termini di protezione dei dati personali. In questo contesto, il Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (*GDPR* - Regolamento UE 2016/679), in vigore dal 25 maggio 2018, emerge come il quadro normativo di riferimento in materia di gestione e trattamento dei dati personali all'interno dell'Unione Europea. La sua corretta applicazione non è semplicemente un obbligo legale, ma diviene un pilastro fondamentale per costruire e preservare la fiducia con clienti e stakeholder, aspetto di importanza capitale in settori particolarmente delicati e personali come quello funebre e quello della ristorazione.

Il *GDPR* si fonda su principi cardine che devono imprescindibilmente guidare ogni fase del trattamento dei dati. La liceità, correttezza e trasparenza impongono che ogni operazione sui dati sia basata su una solida base giuridica, rispettosa dei diritti dell'interessato e chiaramente comunicata. Nel settore funebre, ad esempio, la raccolta di informazioni sensibili quali la causa del decesso o le preferenze religiose del defunto e dei familiari deve essere esplicitamente dichiarata e giustificata da una necessità contrattuale o da un consenso specifico. In maniera analoga, un'attività di ristorazione che acquisisce dettagli su allergie o intolleranze alimentari è tenuta a farlo con la piena consapevolezza del cliente e unicamente per garantire la sua sicurezza alimentare. A ciò si aggiunge il principio di limitazione della finalità, che stabilisce come i dati debbano essere raccolti per scopi determinati, espliciti e legittimi, impedendone un utilizzo successivo non compatibile con le finalità iniziali. Ciò implica che i dati acquisiti per l'organizzazione di un servizio

funebre non possano essere impiegati per campagne di marketing generiche senza un ulteriore e distinto consenso. Parimenti, i dati di prenotazione raccolti da un ristorante non autorizzano automaticamente l'invio di newsletter promozionali senza un'esplicita adesione del cliente a tale servizio. Cruciale è anche la minimizzazione dei dati, ovvero l'imperativo di raccogliere solamente le informazioni strettamente indispensabili al raggiungimento delle finalità dichiarate, riducendo così i potenziali rischi in caso di violazione. L'esattezza impone che i dati personali siano precisi e, se necessario, tempestivamente aggiornati, con l'obbligo di rettificare o cancellare le informazioni inesatte. Infine, la limitazione della conservazione prevede che i dati non siano trattiene oltre il periodo strettamente necessario al conseguimento degli scopi per i quali sono stati raccolti, dopodiché devono essere eliminati o anonimizzati, salvo diverse disposizioni legislative.

Il settore delle onoranze funebri, per sua natura, gestisce regolarmente categorie particolari di dati personali, come definiti dall'articolo 9 del GDPR. Questi includono informazioni che rivelano aspetti estremamente intimi quali lo stato di salute (ad esempio, la causa del decesso), le convinzioni religiose o filosofiche (riguardo al rito funebre), o persino, in determinati contesti, l'orientamento sessuale. Il trattamento di tali dati è, in linea di principio, proibito, ammettendo eccezioni solo in circostanze specifiche e ben definite. Nel contesto di un'agenzia funebre, la gestione di queste informazioni altamente sensibili, dal lato del defunto e dei suoi familiari, richiede un livello di cautela e protezione estremamente elevato. Le soluzioni digitali proposte per la gestione dei dati dei defunti, che si tratti di un perfezionamento del software PLEOS o della sua sostituzione, devono essere concepite per assicurare un accesso strettamente limitato al personale autorizzato e per integrare robuste misure di sicurezza, sia tecniche (come la crittografia e l'autenticazione a più fattori) sia organizzative (attraverso politiche interne di accesso e gestione delle informazioni).

L'implementazione di nuove tecnologie e strumenti digitali, quali sistemi CRM, piattaforme di comunicazione interna o software per la creazione di manifesti, deve essere guidata dai principi di *“privacy by design”* e *“privacy by default”*. Un

sistema CRM efficace non deve limitarsi a ottimizzare la relazione con il cliente, ma deve anche consentire una gestione granulare dei consensi degli interessati, registrando e tracciando le basi giuridiche per ogni tipologia di trattamento, come il consenso per le comunicazioni post-servizio o l'interesse legittimo per la gestione amministrativa. Esso deve inoltre facilitare l'esercizio da parte degli interessati dei loro diritti, quali la richiesta di cancellazione dei dati o la modifica delle preferenze di contatto. L'adozione di piattaforme collaborative per ottimizzare la comunicazione tra le diverse sedi di un'azienda funebre, o la digitalizzazione della gestione documentale di informazioni sensibili, impone l'adozione di robusti controlli degli accessi e meccanismi di crittografia, garantendo che solo il personale autorizzato possa consultare determinate informazioni e che ogni accesso sia tracciabile. La pubblicazione di necrologi online, contenendo dati personali per sua stessa natura, merita un'attenzione particolare. I moduli per l'inserimento dei necrologi sui siti web devono essere accompagnati da informative chiare e richiedere il consenso esplicito per la pubblicazione dei dati. La piattaforma deve altresì prevedere meccanismi che consentano di gestire con tempestività e nel rispetto delle normative le richieste di rettifica o, in particolare, di "diritto all'oblio" (cancellazione dei contenuti) da parte degli interessati o dei loro eredi.

Il GDPR rafforza in maniera significativa i diritti degli individui sui propri dati, includendo il diritto di accesso, di rettifica, di cancellazione (il cosiddetto diritto all'oblio), di limitazione del trattamento, di portabilità dei dati e di opposizione. Le PMI, compresi i settori qui analizzati, devono essere adeguatamente preparate a rispondere a queste richieste in modo sollecito e conforme. Ad esempio, un ristorante deve essere in grado di fornire a un cliente tutte le informazioni personali raccolte su di lui qualora ne faccia richiesta. Le aziende sono ritenute direttamente responsabili della conformità al GDPR, secondo il principio di *accountability*. Ciò non solo implica l'adozione di misure tecniche e organizzative appropriate, ma anche la capacità di dimostrarne l'adeguatezza. Le violazioni del Regolamento possono comportare l'applicazione di sanzioni amministrative pecuniarie di notevole entità, che possono raggiungere fino a 20 milioni di euro o il 4% del fatturato mondiale annuo totale dell'esercizio precedente, se tale importo è

superiore. Questo rende la compliance al GDPR non un mero adempimento burocratico, ma una componente critica della gestione strategica e della resilienza aziendale nell'attuale panorama della trasformazione digitale.

L'azienda dovrebbe adottare protocolli di sicurezza informatica, politiche di conservazione dati limitata nel tempo, e strumenti di crittografia nelle comunicazioni. Formare il personale su questi aspetti diventa essenziale, non solo per tutelare l'utente, ma anche per costruire fiducia e reputazione nel lungo periodo. Il rispetto delle normative e la trasparenza nel trattamento dei dati non devono essere vissuti come un obbligo burocratico, ma come un elemento qualificante del servizio, in grado di valorizzare l'etica professionale e la cura del cliente anche nel digitale.

Il prossimo capitolo esaminerà come queste tecnologie e strategie possano essere adattate a settori diversi, dimostrando che l'innovazione digitale è una leva di trasformazione trasversale per tutte le PMI, indipendentemente dalla natura del loro servizio.

## **CAPITOLO 4. MODELLI ORGANIZZATIVI E GESTIONE DEL CAMBIAMENTO**

In qualsiasi realtà aziendale, il tempo rappresenta una risorsa fondamentale. Tuttavia, nelle PMI tradizionali, soprattutto in contesti operativi complessi come quello delle onoranze funebri, la gestione inefficiente del tempo può comportare costi significativi e generare criticità organizzative rilevanti. La natura del servizio offerto impone tempi di risposta rapidi, elevata precisione e capacità di coordinamento tra più attori in movimento, rendendo ogni ritardo o errore operativo potenzialmente impattante sia sull'esperienza del cliente sia sulla sostenibilità dell'attività stessa.

### **4.1. Team digitali e smart working**

L'attuale organizzazione interna dell'azienda analizzata presenta numerosi colli di bottiglia temporali, causati da una frammentazione dei flussi informativi, una comunicazione non digitalizzata tra sedi e reparti, la gestione cartacea di molti processi, l'assenza di automazioni e l'impiego di software obsoleti che rallentano operazioni ripetitive. La creazione dei manifesti, ad esempio, richiede ancora l'utilizzo di programmi datati e un intervento umano in ogni fase, mentre le comunicazioni con enti esterni come la medicina legale e i comuni avvengono spesso in presenza, costringendo il personale a spostamenti fisici e attese che potrebbero essere evitate con strumenti digitali.

Una prima leva strategica per la riduzione dei tempi lavorativi risiede nella digitalizzazione delle procedure amministrative e logistiche. L'adozione di moduli digitali per la compilazione e la trasmissione dei documenti può ridurre drasticamente il tempo dedicato alle pratiche burocratiche, migliorando la tracciabilità e abbattendo il rischio di errori. I software cloud consentono di archiviare, accedere e aggiornare le informazioni in tempo reale da qualsiasi sede

aziendale, evitando duplicazioni di dati, telefonate inutili e file cartacei che rallentano le attività.

L'implementazione di strumenti di firma elettronica, come DocuSign o Adobe Sign, eliminerebbe la necessità di stampare, firmare fisicamente e riconsegnare documenti, introducendo una gestione completamente digitale e asincrona, più compatibile con i ritmi imprevedibili dell'attività funebre. Anche la creazione dei manifesti potrebbe essere automatizzata con l'uso di template digitali preimpostati, riducendo l'intervento manuale e velocizzando la stampa e l'affissione.

Un altro elemento chiave riguarda la mobilità del personale. Nell'azienda analizzata, i mezzi in movimento sono numerosi: furgoni per il trasporto delle casse, carri funebri per le cerimonie, automobili per l'accompagnamento delle famiglie o per lo svolgimento delle pratiche amministrative. La mancanza di un sistema integrato per il monitoraggio dei mezzi comporta inefficienze, percorsi duplicati, mancanza di visibilità sulle disponibilità e sprechi di carburante e tempo.

L'introduzione di un sistema di gestione flotte, come Samsara o Geotab, permetterebbe di tracciare in tempo reale la posizione dei veicoli, assegnare i percorsi più brevi, monitorare lo stato di utilizzo e inviare aggiornamenti direttamente agli autisti tramite tablet installati a bordo. Un software di questo tipo consentirebbe anche di gestire notifiche push relative a variazioni dell'itinerario, richieste urgenti o nuove assegnazioni, migliorando la prontezza operativa e la comunicazione tra ufficio e personale mobile.

Anche il controllo del magazzino rappresenta un ambito cruciale per la riduzione dei tempi e dei costi. Attualmente, l'inventario dei materiali utilizzati nei servizi funebri, come bare, imbottiture, casse di zinco, croci decorative, lettere e cornici per lapidi, è gestito manualmente, con registri cartacei o fogli Excel poco aggiornati. Questa modalità comporta errori, ordini ritardati, scorte sovradimensionate o esaurite e difficoltà nel monitorare il ciclo dei materiali.

Attraverso l'uso di software gestionali con moduli di inventario, come Aurora 365 o altri sistemi ERP evoluti, è possibile automatizzare il controllo delle scorte, impostare soglie di riordino automatico, ricevere avvisi su materiali in esaurimento e generare report in tempo reale sulla rotazione degli articoli. Questo non solo velocizza le operazioni, ma consente anche di razionalizzare gli acquisti, negoziare condizioni migliori con i fornitori e ridurre gli sprechi.

La riduzione dei tempi si traduce inevitabilmente in una riduzione dei costi. Ogni minuto risparmiato in una fase operativa si riflette in una maggiore produttività, in una migliore distribuzione del carico di lavoro, nella possibilità di offrire più servizi contemporaneamente e nella diminuzione del margine di errore. Tuttavia, l'investimento iniziale in strumenti digitali e formazione può apparire scoraggiante per molte PMI, soprattutto se l'impatto positivo non viene dimostrato in modo tangibile.

Per affrontare questa barriera percettiva, è fondamentale costruire un'analisi costi-benefici dettagliata. I costi diretti (licenze software, dispositivi hardware, formazione) vanno confrontati con i risparmi annuali in termini di ore lavorative, costi di trasporto, errori evitati, carta stampata, telefonate, tempo dedicato alla risoluzione dei problemi. Il ritorno sull'investimento può essere calcolato già nei primi mesi di adozione, soprattutto in ambiti a bassa marginalità dove ogni inefficienza impatta in modo significativo sul bilancio.

## **4.2. Resistenze culturali all'innovazione**

L'ottimizzazione dei tempi e dei costi non è solo una questione tecnologica, ma culturale. Richiede un cambio di mentalità nella gestione delle risorse, una nuova attenzione all'efficienza, e una formazione mirata che coinvolga tutti i livelli aziendali. È necessario far comprendere che risparmiare tempo non significa lavorare di meno, ma lavorare meglio. Non è una rinuncia alla cura del cliente, ma

un modo per dedicarvi maggiore attenzione. Non è una scorciatoia, ma una strada verso una professionalità più alta.

La riduzione dei tempi lavorativi e l'ottimizzazione dei costi rappresentano due obiettivi prioritari per qualsiasi PMI. La digitalizzazione, l'automazione e la razionalizzazione dei flussi possono contribuire in maniera decisiva al raggiungimento di questi obiettivi, rendendo l'impresa più competitiva, sostenibile e pronta ad affrontare le sfide future con maggiore solidità e reattività.

Nel percorso di trasformazione digitale delle piccole e medie imprese italiane, la difficoltà più grande da superare non è quasi mai rappresentata dalla mancanza di fondi, dal tempo insufficiente o dalla complessità delle tecnologie. Al contrario, il vero ostacolo – spesso invisibile, ma profondamente radicato – è la mentalità stessa delle persone coinvolte nel processo aziendale. La cultura imprenditoriale tradizionale, soprattutto nelle PMI a conduzione familiare, è fortemente ancorata a pratiche consolidate, abitudini operative sedimentate nel tempo e un sistema di valori che tende a privilegiare la stabilità rispetto all'innovazione.

Questa attitudine si manifesta in molteplici aspetti della vita aziendale. Dalla resistenza all'introduzione di nuovi software, al rifiuto di metodi più efficienti per gestire l'inventario o il personale, fino al disinteresse per strumenti di marketing digitale o di automazione documentale. Si tratta di un atteggiamento che non nasce necessariamente da ignoranza o incompetenza, ma piuttosto da un senso di sicurezza percepita nei processi conosciuti, anche quando essi risultano chiaramente inefficaci. La digitalizzazione, in questo contesto, viene vissuta come una minaccia più che come un'opportunità: minaccia alla propria competenza, alla propria autorità, alla routine quotidiana, al controllo diretto sulle attività.

Durante la mia esperienza diretta presso l'agenzia funebre oggetto di questa tesi, ho potuto osservare numerosi casi in cui la resistenza alla tecnologia non derivava da un'impossibilità tecnica, ma da una chiusura mentale sistemica. Un esempio banale ma eloquente riguarda l'uso di strumenti digitali di navigazione. Anche quando un

dipendente si trova a dover raggiungere un cimitero che non conosce, piuttosto che utilizzare Google Maps, preferisce affidarsi a vaghi ricordi o a istruzioni orali, con il rischio di arrivare in ritardo, sbagliare strada o dover chiedere informazioni lungo il tragitto. Nonostante la disponibilità di strumenti affidabili, rapidi e precisi, la preferenza viene data a soluzioni soggettive e approssimative.

Un'altra situazione ricorrente riguarda l'uso di software obsoleti per la produzione dei manifesti funebri. Sebbene esistano programmi molto più efficaci, intuitivi e personalizzabili, gli operatori preferiscono rimanere fedeli a software vecchi di decenni, solo perché li conoscono. Ogni proposta di aggiornamento viene percepita come una fonte di stress e come un'inutile complicazione, nonostante i tempi operativi siano più lunghi e i risultati meno professionali. Questo atteggiamento si estende anche alla gestione delle comunicazioni con enti esterni: la preferenza per il contatto fisico, la consegna manuale dei documenti, la richiesta di firme cartacee, sono tutte pratiche che rallentano i processi e generano costi evitabili.

La resistenza alla digitalizzazione nelle PMI italiane ha radici profonde che affondano nella storia economica e sociale del nostro paese. L'Italia è un'economia fondata su una rete di microimprese, spesso nate da iniziative individuali o familiari, con una struttura gerarchica poco formalizzata e un processo decisionale fortemente personalistico. In queste imprese, il titolare ha un ruolo centrale in ogni ambito gestionale, e qualsiasi proposta di cambiamento viene valutata più in base alla fiducia personale che alla validità oggettiva.

La formazione imprenditoriale spesso si basa sull'esperienza diretta, sul passaggio di conoscenze informali da una generazione all'altra, e su un legame profondo con il territorio. Questo modello, che ha garantito per anni resilienza e adattabilità, oggi rischia di diventare un freno, se non accompagnato da una visione strategica aperta all'innovazione. Non è raro trovare imprenditori che ritengono il digitale una "moda", oppure un'opzione adatta solo alle grandi aziende, ignorando il fatto che sono proprio le PMI a trarre i maggiori benefici dall'ottimizzazione dei processi e dalla semplificazione operativa.

Uno degli elementi psicologici più forti alla base della resistenza alla digitalizzazione è la paura della trasparenza. In molte aziende, l'introduzione di strumenti digitali significa tracciare le attività, rendere visibili i dati, monitorare le performance. Questo può generare disagio, soprattutto in ambienti dove la cultura del controllo è vista come una minaccia alla propria autonomia operativa. La digitalizzazione impone regole, crea cronologie, evidenzia errori e inefficienze. Se l'ambiente di lavoro non è preparato a una gestione basata sui dati, ma è ancora dominato da dinamiche informali e personalistiche, la tecnologia rischia di essere percepita come uno strumento punitivo, anziché come un alleato.

Allo stesso tempo, alcuni imprenditori temono di non essere in grado di comprendere le nuove tecnologie, e quindi preferiscono non adottarle per non mostrarsi deboli o impreparati di fronte ai collaboratori. Questo genera un circolo vizioso in cui l'ignoranza viene nascosta dietro una presunta "scelta conservativa", impedendo l'ingresso di nuove competenze e limitando le possibilità di crescita dell'intera organizzazione.

### **4.3. Soluzioni per l'adozione tecnologica**

Superare la resistenza culturale non è semplice, ma è possibile. Il primo passo è costruire una narrazione positiva del cambiamento, spiegando con chiarezza che l'adozione di strumenti digitali non serve a sostituire le persone, ma a valorizzarne le competenze. La formazione gioca un ruolo cruciale: corsi semplici, accessibili, modulari, orientati all'uso pratico possono ridurre l'ansia e aumentare l'autoefficacia dei dipendenti. Anche il coinvolgimento graduale, a partire da piccole innovazioni visibili, può aiutare a creare fiducia e disponibilità.

Inoltre, è fondamentale promuovere esempi virtuosi all'interno dell'azienda e nel territorio. Raccontare storie di successo, mostrare i risultati ottenuti da chi ha intrapreso la trasformazione, creare reti tra imprenditori e facilitare il dialogo con le istituzioni e l'università possono contribuire a generare un contesto favorevole.

Esperienze come quella maturata presso il Centro Orientamento dell'Università di Pavia dimostrano quanto sia importante il dialogo tra mondo accademico e mondo produttivo. Eventi come la Career Fair non solo avvicinano i giovani al lavoro, ma offrono alle imprese una finestra sull'innovazione e sulle competenze emergenti. Il fatto che grandi aziende investano risorse per partecipare a questi eventi, mentre molte PMI locali ne ignorano l'esistenza o non vi vedono utilità, è sintomatico di un divario culturale che va colmato con urgenza.

In conclusione, la digitalizzazione non è solo una questione di tecnologia, ma soprattutto di cultura. Finché la mentalità dominante sarà quella della conservazione, della paura del nuovo, del rifiuto della complessità apparente, ogni tentativo di innovazione rischia di fallire. Serve un cambio di paradigma che ponga al centro la curiosità, la formazione continua, il dialogo tra generazioni e la fiducia nei giovani. Le PMI italiane hanno un potenziale straordinario, fatto di esperienza, passione e flessibilità. Ma questo potenziale può esprimersi pienamente solo se supportato da una visione moderna, aperta e dinamica.

## **CAPITOLO 5. TRASFERIBILITÀ DELLE SOLUZIONI E RIFLESSIONI CONCLUSIVE**

L'analisi condotta in questa tesi ha messo in luce le numerose criticità e potenzialità delle piccole e medie imprese italiane in relazione alla trasformazione digitale, con un focus specifico sul settore delle onoranze funebri come caso emblematico. Abbiamo visto come, nonostante la pervasività della tecnologia e il progresso accelerato degli strumenti digitali, molte PMI italiane continuano a operare con modalità gestionali tradizionali, basate su strumenti obsoleti, routine consolidate e un forte radicamento culturale che spesso ostacola il cambiamento. La resistenza alla digitalizzazione, come si è evidenziato, non dipende esclusivamente da fattori economici o tecnici, ma soprattutto da una mentalità diffidente, legata alla conservazione di pratiche storiche e a una percezione distorta dell'innovazione come minaccia, piuttosto che come opportunità.

Nel corso della trattazione, è emerso con chiarezza che la tecnologia non è, di per sé, la soluzione ai problemi delle PMI, ma rappresenta uno strumento fondamentale per costruire nuove strategie di efficienza, competitività e sostenibilità. Il caso studio dell'agenzia funebre ha mostrato come una gestione aziendale più moderna - fondata su strumenti digitali come CRM, software per la gestione dell'inventario, piattaforme cloud, strumenti di big data analysis, monitoraggio delle flotte e firma digitale - possa semplificare notevolmente i processi interni, migliorare l'esperienza del cliente e ridurre significativamente i tempi e i costi operativi.

Parallelamente, abbiamo analizzato come queste soluzioni possano essere trasferite ad altri settori tradizionali, come quello della ristorazione, con cui condividono numerose problematiche operative e organizzative. La replicabilità delle proposte formulate non solo rafforza la validità delle analisi, ma dimostra come la digitalizzazione possa diventare una leva trasversale di crescita e rinnovamento per l'intero ecosistema imprenditoriale italiano.

Le prospettive future appaiono incoraggianti. Le proiezioni attuali indicano una crescita costante degli investimenti digitali nelle PMI italiane nei prossimi anni, con previsioni di aumento pari all'1,5% a livello nazionale e incrementi ancora maggiori tra le piccole (+3,7%) e medie imprese (+4%) entro il 2025. Questi dati, che emergono da report ufficiali europei e nazionali, evidenziano una maggiore consapevolezza da parte delle imprese rispetto all'importanza della trasformazione digitale per mantenere e rafforzare la propria competitività in un mercato globale sempre più dinamico e interconnesso.

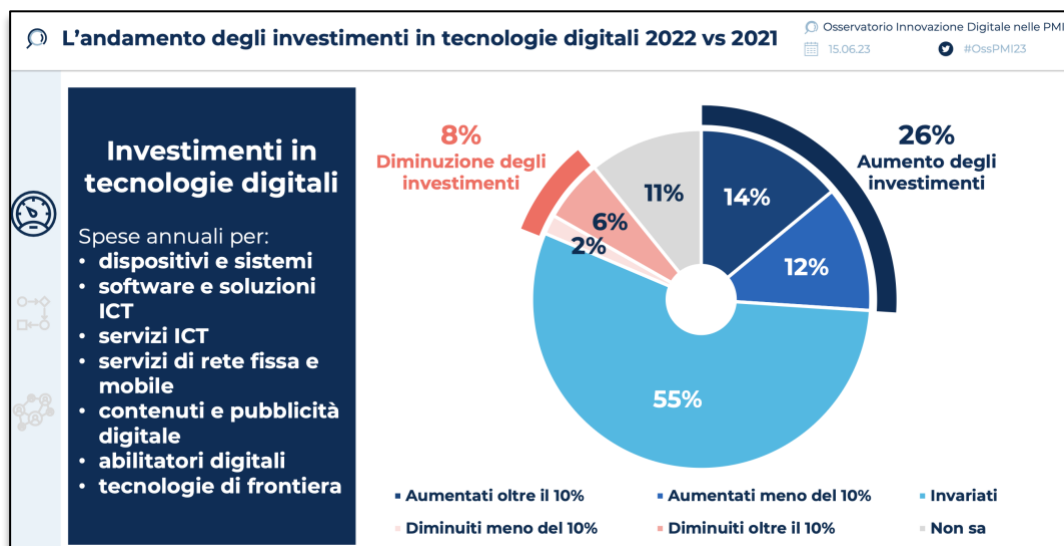


Figura 5% di PMI che ha incrementato investimenti digitali nel 2022. Fonte: Politecnico Milano.

Tuttavia, il semplice aumento degli investimenti pianificati non è di per sé sufficiente. Come dimostrato nei capitoli precedenti, è fondamentale accompagnare questi sforzi economici con un cambiamento culturale e strutturale all'interno delle organizzazioni. Le PMI devono dotarsi non solo di strumenti digitali, ma anche di competenze per utilizzarli, visione strategica per integrarli nel modello di business e leadership capace di guidare la trasformazione. Questo significa investire in formazione, ridefinire ruoli e responsabilità, sviluppare indicatori di performance digitali e monitorare costantemente l'efficacia delle soluzioni adottate.

Nel contesto specifico dell'agenzia funebre, questi interventi potrebbero tradursi in una migliore gestione della customer experience, una riduzione delle tempistiche burocratiche, una gestione più efficace del magazzino e una comunicazione più fluida tra sedi e personale mobile. Ma il vero valore aggiunto risiede nella capacità di dimostrare che il cambiamento è possibile, anche in settori apparentemente impermeabili all'innovazione.

Il ruolo delle istituzioni, in questo scenario, rimane cruciale. Il governo, le università, le associazioni di categoria e le reti imprenditoriali devono cooperare per facilitare il passaggio alla digitalizzazione. Ciò significa semplificare l'accesso agli incentivi pubblici, rendere trasparenti le opportunità di finanziamento, proporre percorsi formativi accessibili, supportare l'adozione di tecnologie tramite consulenze specializzate e promuovere una cultura dell'innovazione. Esperienze come quelle maturate presso il Centro Orientamento dell'Università di Pavia, con eventi come la Career Fair, dimostrano concretamente quanto il dialogo tra giovani, imprese e istituzioni possa diventare motore di cambiamento reale.

In definitiva, la digitalizzazione delle PMI italiane non è una moda passeggera, ma un processo strutturale e ineludibile. La competitività, la sostenibilità e la capacità di adattamento al cambiamento dipendono dalla rapidità con cui le imprese sapranno abbracciare il digitale non come un obbligo, ma come un'opportunità per costruire un futuro migliore. Le aziende che sapranno cogliere questa sfida, anche partendo da contesti difficili come quello funebre, potranno emergere come modelli di eccellenza, guidando la trasformazione dell'intero sistema produttivo nazionale.

Questa tesi, partendo da un caso pratico e reale, ha cercato di offrire non solo un'analisi critica delle difficoltà esistenti, ma anche una proposta concreta e attuabile per un cambiamento sistemico. Il cammino non sarà semplice, ma i primi passi sono già tracciati. Sta ora alle PMI italiane, e a chi le supporta, percorrerlo con coraggio, visione e determinazione.

# BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

## Bibliografia

- European Commission. (2024). *“Italy 2025 Digital Decade Country Report”*. Bruxelles: Commissione Europea.
- European Investment Bank. (2021). *“La digitalizzazione delle PMI in Italia: Relazione di sintesi”*. Lussemburgo: EIB.
- ISTAT. (2023). *“Imprese e ICT – Anno 2023”*. Roma: ISTAT.
- OECD. (2024). *“Empowering SMEs for digital transformation and innovation: The Italian way”*. Parigi: OECD Publishing.
- Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano. (2024). *“+1,5% gli investimenti in digitale nel 2025 in Italia”*. Milano: Politecnico di Milano.
- Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano. (2023). *“Le PMI verso la maturità digitale: la bussola è nell’ecosistema”*. Milano: Politecnico di Milano.
- Webidoo Insight Lab. (2024). *“SME Digital Growth Index 2024: Driving EU Business Growth Through Digital Transformation”*. Milano: Webidoo Insight.
- Weber, M. (1922). *“Economia e società.”*
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *“The Management of Innovation.”* Tavistock Publications.
- Trist, E. L., & Emery, F. (1951). *“The Social Engagement of Social Science.” - A Tavistock Anthology.*
- Kern, H., & Schumann, M. (1984). *“Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion.”*

- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). “*Organizational Strategy, Structure, and Process.*” McGraw-Hill.
- Parlamento Europeo e Consiglio. (2016). *Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE (regolamento generale sulla protezione dei dati).*

## Sitografia

- Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT). (2025). “*Piano Transizione 5.0*”. <https://www.mimit.gov.it/it/incentivi/piano-transizione-5-0>
- Invitalia. (2025). “*Voucher digitalizzazione PMI*”. <https://www.invitalia.it/cosa-facciamo/rafforziamo-le-imprese/voucher-digitalizzazione>
- Camera di Commercio di Torino. (2025). “*Finanziamenti per la digitalizzazione delle imprese*”. <https://www.to.camcom.it/bando-voucher-digitali-impresa-40>
- Unioncamere. (2025). “*PID NEXT – Trasformazione digitale delle imprese*”. <https://www.unioncamere.gov.it/csr/pidnext>
- ilSole24Ore – Econopoly. (2024). “*PMI e innovazione digitale in Italia: le nuove sfide tecnologiche*”. <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2024/02/19/innovazione-digitale-pmi-italia>
- Green Burial Council. <https://www.greenburialcouncil.org/>
- Regione Emilia-Romagna. “*Dati energetici cremazione*”. <https://demetra.regione.emilia-romagna.it/al/articolo?urn=er%3Aassemblealegislativa%3Aattoispettivo%3A11>

%3B7968

- La Repubblica. (2024). “*Quanto inquina la cremazione*”.  
[https://www.repubblica.it/green-and-blue/2024/04/08/news/quanto\\_inquina\\_la\\_cremazione-422413810/](https://www.repubblica.it/green-and-blue/2024/04/08/news/quanto_inquina_la_cremazione-422413810/)
- ISPRA. (2025). “*Consumo di suolo in Italia*”.  
<https://tg24.sky.it/ambiente/2025/05/16/consumo-suolo-italia-ettari-persi-dati-ispra>
- National Geographic. (2021). “*Impatto della formaldeide*”. –  
<https://www.nationalgeographic.it/ambiente/2021/11/formaldeide-ecco-perche-e-uno-degli-inquinanti-indoor-a-cui-prestare-piu-attenzione>
- Impresa Motta. “*Pratiche funebri sostenibili*”. <https://impresamotta.it/rispettare-la-natura-quali-servizi-funebri/>
- SNPA. “*Impatto ambientale forni crematori*”.  
<https://www.snpambiente.it/snpa/arpa-toscana/limpatto-ambientale-dei-forni-crematori/>
- Regione Piemonte. “*Normativa attività funebri*”.  
<https://www.regione.piemonte.it/web/temi/sviluppo/artigianato/normativa-riferimento-attivita-funebre>