

LA DIGITAL TRANSFORMATION E L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA DELLE PMI ITALIANE NEL 2018

INDICE

<u>PREFAZIONE</u>	<u>3</u>
<u>INTRODUZIONE</u>	<u>5</u>
<u>METODOLOGIA</u>	<u>9</u>
<u>LA RICERCA</u>	<u>11</u>
<u>CASE STUDIES</u>	<u>24</u>
<u>CONCLUSIONI</u>	<u>39</u>
<u>GLOSSARIO</u>	<u>41</u>
<u>CREDITI</u>	<u>47</u>
<u>ALTRE PUBBLICAZIONI</u>	<u>48</u>
<u>TALENT GARDEN</u>	<u>49</u>

PREFAZIONE

ASSUMETE GIOVANI DIGITALI O SCOMPARIRETE

Più un'azienda è giovane, più investe in digitale, costruisce cioè il proprio futuro economicamente roseo: questo emerge dalla ricerca che avete davanti a voi. Ma se un'impresa ha una lunga storia, che cosa deve fare? **Assumere giovani digitali, perché questa è l'unica strada che porta verso il futuro.** L'alternativa è scomparire. Ciao. Addio.

Nell'era della Digital Transformation spinta, le scelte da fare si restringono, è necessario cambiare accelerando, per riuscire a mantenere parte del proprio vantaggio competitivo. Parlo in particolare alle PMI oggetto di questo studio: **oltre 500 di voi hanno risposto** mostrando comprensione di alcuni temi e totale ignoranza su altri, così come era emerso anche nella prima edizione di questa ricerca – pubblicata un anno fa, a maggio 2017 –, che oggi è il punto di riferimento italiano per comprendere il livello di trasformazione digitale delle piccole e medie imprese. Insomma, **la Digital Transformation è l'atto concreto che serve a sviluppare business, creare posti di lavoro, puntare all'internazionalizzazione.**

Il primo concetto – sviluppare business – sembra aver raggiunto un buon livello di comprensione, appare cioè chiaro che **la Digital Transformation impatta su modelli di business, organizzazione e produzione**, che non si tratta cioè di un cambiamento tecnologico ma di **una trasformazione dell'azienda nel suo insieme.**

Quando però si parla di lavoro – e qui veniamo al secondo concetto – le imprese dimostrano di relegare la Digital Transformation alla sola parte marketing, cercando principalmente queste figure sul mercato e non puntando invece abbastanza sui **Digital Officer, i professionisti in grado di sostenere in maniera decisa l'innovazione a tutti i livelli**. La miopia di molte PMI italiane si accentua quando si parla di **internazionalizzazione** – e siamo al terzo concetto – perché il digitale non viene visto come l'acceleratore che invece è. Ma, d'altronde, che **serva parecchia formazione, sia culturale sia a livello di *upskilling e reskilling***, emerge in maniera netta da questo studio.

Luci e ombre, punti negativi e speranze. Anche in questa seconda edizione della ricerca Digital Transformation e PMI italiane ritornano decisi i concetti emersi lo scorso anno: **la trasformazione digitale viene ritenuta importante a livello teorico**, c'è la comprensione che è ciò che si deve fare; non viene però attuata nel modo in cui dovrebbe, **lentezza e timidezza imprenditoriali e manageriali** rappresentano un blocco ancora troppo forte da parte delle imprese.

A voler fare un raffronto con la situazione del tempo, diciamo che nell'incontro tra PMI italiane e digital ci sono parecchie piogge e anche violenti temporali, ma qualche segno di schiarita in lontananza si nota. Non immaginatevi però un arcobaleno all'orizzonte: a leggere i dati, Internet of Things, Blockchain, Intelligenza Artificiale e Robotica appaiono più come raggi disegnati a matita che come indicatori concreti di un cambiamento. Il sole, insomma, è ancora ben nascosto: a voi, imprenditori e manager, il compito di farlo tornare a brillare.

ALESSANDRO RIMASSA

Director & Cofounder Innovation School di Talent Garden

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, e negli ultimi anni ancora più velocemente, stiamo assistendo a una rivoluzione senza precedenti. Le soluzioni

DIGITAL
TRANSFORMATION:
UN INSIEME DI
CAMBIAMENTI
PREVALENTEMENTE
TECNOLOGICI,
CULTURALI,
ORGANIZZATIVI E
CREATIVI.

tecnologiche crescono esponenzialmente e l'aggiornamento culturale legato alle innovazioni digitali stenta a stare al passo. In questo panorama le imprese si trovano davanti a nuove risorse, come Cloud Computing, intelligenza artificiale, Big Data e oltre, che non solo devono sforzarsi di conoscere al meglio, ma che devono anche tentare di integrare nel proprio modello di business nel modo più rapido e opportuno. Siamo di fronte a uno scenario definito *Trasformazione Digitale* (o *Digital Transformation*), termine con il quale si indica un insieme di cambiamenti prevalentemente tecnologici, culturali, organizzativi e creativi.

Si tratta di un processo pervasivo da cui non si può prescindere, soprattutto in un momento come questo in cui l'Italia sembra riprendere il cammino della crescita¹: tale processo abilita l'apertura di nuove prospettive in termini di mercati, sviluppo, ricerca e relazione coi clienti, modificando radicalmente le

¹Cfr. Nota di Aggiornamento del DEF, Ministero dell'Economia e delle Finanze, ottobre 2017: http://www.mef.gov.it/focus/article_0031.html

modalità tradizionali di fare business. Abbracciare la Digital Transformation significa per le imprese **cambiare *forma mentis*** ed esplorare le nuove strade abilitate dalla tecnologia, alla luce però di una visione antropocentrica: queste tecnologie, infatti, non sono una dimensione puramente virtuale, non è marketing astratto, è piuttosto **l'insieme degli elementi che entrano in contatto con le persone, le relazioni e le realtà tangibili di prodotti e servizi.** Fare Digital Transformation significa comprendere come la realtà – fisica e relazionale – si connette a un mondo in cui il valore è anche intangibile, cioè viene generato da processi non direttamente osservabili.

È proprio per questo che, all'interno della seconda edizione del Master in Digital Transformation per il Made in Italy, organizzato dalla scuola dell'innovazione di Talent Garden, è stato avviato un progetto volto ad approfondire l'impatto che questo tema ha in particolare sulle Piccole e Medie Imprese italiane², vivace realtà dell'economia nazionale che occupa, con un numero di poco inferiore alle 150 mila attività, ben 4 milioni di persone – microimprese escluse.³ Attraverso il percorso di formazione intrapreso, un gruppo di ricerca composto da diciotto ricercatori, con diversi background professionali e accademici, ha approfondito e acquisito la conoscenza degli

² Sono definite PMI tutte le aziende con un fatturato inferiore ai 50 milioni di euro annui (Fonte: Commissione Europea http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_it)

³ Cfr. <https://www.confartigianato.it/2018/02/studi-nelle-pmi-italiane-il-787-degli-addetti-delle-imprese-superiore-al-694-dellue-maggiore-peso-delle-pmi-a-bolzano-veneto-lombardia-e-marche/>

strumenti e delle metodologie necessarie a guidare un processo di innovazione digitale all'interno di un'organizzazione aziendale.

L'obiettivo primario della presente ricerca, quindi, è quello di **comprendere e indagare il livello di consapevolezza legato al concetto di**

COMPRENDERE
ED INDAGARE
IL LIVELLO DI
CONSAPEVOLEZZA
LEGATO AL
CONCETTO
DI TRASFORMAZIONE
DIGITALE

trasformazione digitale con particolare attenzione alle tecnologie attualmente utilizzate dalle **PMI italiane**. Si è svolta un'analisi sulle soluzioni tecnologiche già adottate e quelle che risultano maggiormente di valore in un'ottica futura, focalizzandosi in particolare su quelle che si ritiene svolgano un ruolo primario come **l'Internet of Things, la Blockchain, l'intelligenza artificiale e**

la robotica. Si sono indagati inoltre i principali ostacoli percepiti dalle aziende nel processo di Digital Transformation e i suoi impatti sul business, sia in termini di organizzazione aziendale sia in termini di Customer Relationship.

Già nel 2017 un altro gruppo di ricerca, sempre all'interno del Master in Digital Transformation per il Made in Italy, aveva posto una serie di domande a un campione di PMI italiane per comprendere quanto avessero assimilato e compreso i concetti fondamentali legati all'innovazione digitale. Per la seconda edizione di questo lavoro, si è scelto di aggiornare la **panoramica sulla digitalizzazione nazionale affrontando però un punto di vista più incentrato sulla tecnologia**. Le domande che hanno costituito l'indagine, rivolte a rappresentanti provenienti da tutti i livelli delle

strutture gerarchiche aziendali, hanno lo scopo di comprendere **quale sarà l'evoluzione tecnologica delle svariate imprese coinvolte**, senza dimenticare di capire parallelamente **quali sono le aspettative** nei confronti di questa incalzante evoluzione.

Il lavoro, durato tre mesi, ha avuto come risultato questa ricerca articolata in cinque parti. Si inizia con uno strumento utile a orientarsi nel mondo della Digital Transformation, ovvero **una nota metodologica** che chiarisce come è stata portata avanti la ricerca. Ci si sofferma, poi, sull'**analisi dei risultati emersi dalla survey** sottoposta alle aziende, cercando di fotografare attraverso tre punti (la mentalità digitale, gli scenari attuali e le prospettive future) la relazione tra PMI italiane e tecnologie innovative. Si propongono poi **quattro case studies**, al fine di poter toccare con mano quattro storie di successo di altrettante aziende che hanno consolidato la loro posizione grazie al mondo digitale. Si conclude infine il lavoro con un **glossario** che spiega i termini essenziali di questo settore.

METODOLOGIA

SONO OLTRE 500 LE
AZIENDE CHE HANNO
RISPOSTO ALLA
NOSTRA SURVEY

Questo progetto di ricerca si sviluppa principalmente attorno all'analisi di una survey sottoposta a una serie di aziende. È stato pensato ed elaborato di concerto dal gruppo di ricercatori del Master in Digital Transformation per il Made in Italy di Innovation School, attraverso un lavoro di preliminare definizione delle tematiche digitali di tendenza, basandosi su precedenti ricerche, articoli di settore e sulle conoscenze accumulate grazie agli incontri con gli esperti del settore. Definite queste tematiche, sono state dedotte le domande volte a investigare nel dettaglio gli aspetti che guidano la Digital Transformation nella realtà economica del Paese e in particolare nell'ambito delle Piccole Medie Imprese italiane.

Una volta elaborata la survey finale si è proceduto alla creazione di un form che è stato pubblicato online sui canali web e social di Talent Garden e dei ricercatori stessi, in modo da intercettare le realtà interessate a rispondere. Assieme a esse si sono discusse tre dimensioni fondamentali: l'approccio culturale, la situazione presente e gli scenari futuri. Il focus è stato posto in particolare sull'innovazione tecnologica, puntando l'attenzione sulle novità tecniche e digitali che sono state implementate in questi anni o saranno adottate nei prossimi.

In aggiunta all'analisi della ricerca sono state inoltre selezionate 4 realtà imprenditoriali, operanti in altrettanti settori, assieme alle quali si è approfondito il loro personale processo di trasformazione digitale e le procedure con i quali si è sviluppato.

Sono oltre 500 le aziende che hanno risposto alla nostra survey¹. Il campione più responsivo si è dimostrato appartenere alla categoria delle aziende con meno di 50 dipendenti (70%) e un

¹ Dall'analisi seguente sono state escluse le aziende che, pur avendo risposto al questionario, superano contemporaneamente i 250 dipendenti e i 50 milioni di fatturato annuo, le due dimensioni limite che definiscono le PMI in Italia.

fatturato annuo inferiore ai 10 milioni di euro. Diversamente da quanto si potesse pensare, non sono soltanto le aziende di recente costituzione a interessarsi alla Digital Transformation: di fatto il campione oscilla in maniera equilibrata tra attività con meno di 5 anni di operatività e aziende con oltre 25 anni di storia alle spalle. Il 65% delle persone intervistate ricopre un ruolo manageriale e, tra questi, più di 100 sono i proprietari o gli amministratori delegati. Oltre il 70% lavora in settori strategici come sales, marketing e innovation.

Di seguito si sono analizzati i dati, procedendo dapprima ad aggregare i dati salienti e a convertirli in percentuali che permettessero di ottenere un panorama attendibile delle tendenze in atto nelle PMI che hanno partecipato alla survey.

LA RICERCA

LA CULTURA DIGITALE DELLE PMI ITALIANE

La percezione delle aziende rispetto al proprio livello di digitalizzazione, nel panorama delle PMI italiane, è quella di una situazione tendenzialmente omogenea sia rispetto al proprio settore di appartenenza sia rispetto ai propri competitor: il dato riflette una sostanziale consapevolezza sui temi e sugli strumenti della Digital Transformation ma, al tempo stesso, la valutazione che ci possano essere margini di evoluzione e miglioramento.

Dal campione esaminato emerge, ad esempio, che la provenienza del fatturato è prevalentemente attribuibile al mercato domestico: dato relativo a ben l'80% del campione. Ciò sembra riflettersi nella bassa considerazione dell'impatto dell'innovazione sull'internazionalizzazione: solo per il 19% dei rispondenti, infatti, deriva dalla digitalizzazione un effetto positivo sul proprio business estero. Come si interpreta questo dato alla luce del forte rilievo del Made in Italy nel mondo? La Digital Transformation permetterebbe probabilmente di cogliere opportunità, ancora inesplorate, di esportazione del valore intangibile dei brand italiani, apprezzati nel mondo per qualità, flessibilità e standard elevati.

Il campione di aziende intervistate ritiene, inoltre, che l'innovazione abbia principalmente impatto sull'acquisizione di un vantaggio competitivo (62%), seguito dall'aumento di produttività (49%), dal miglioramento della qualità percepita dai clienti (48%) e dalla qualità interna del lavoro (47%).

L'INNOVAZIONE
IMPATTA
MAGGIORMENTE
SU



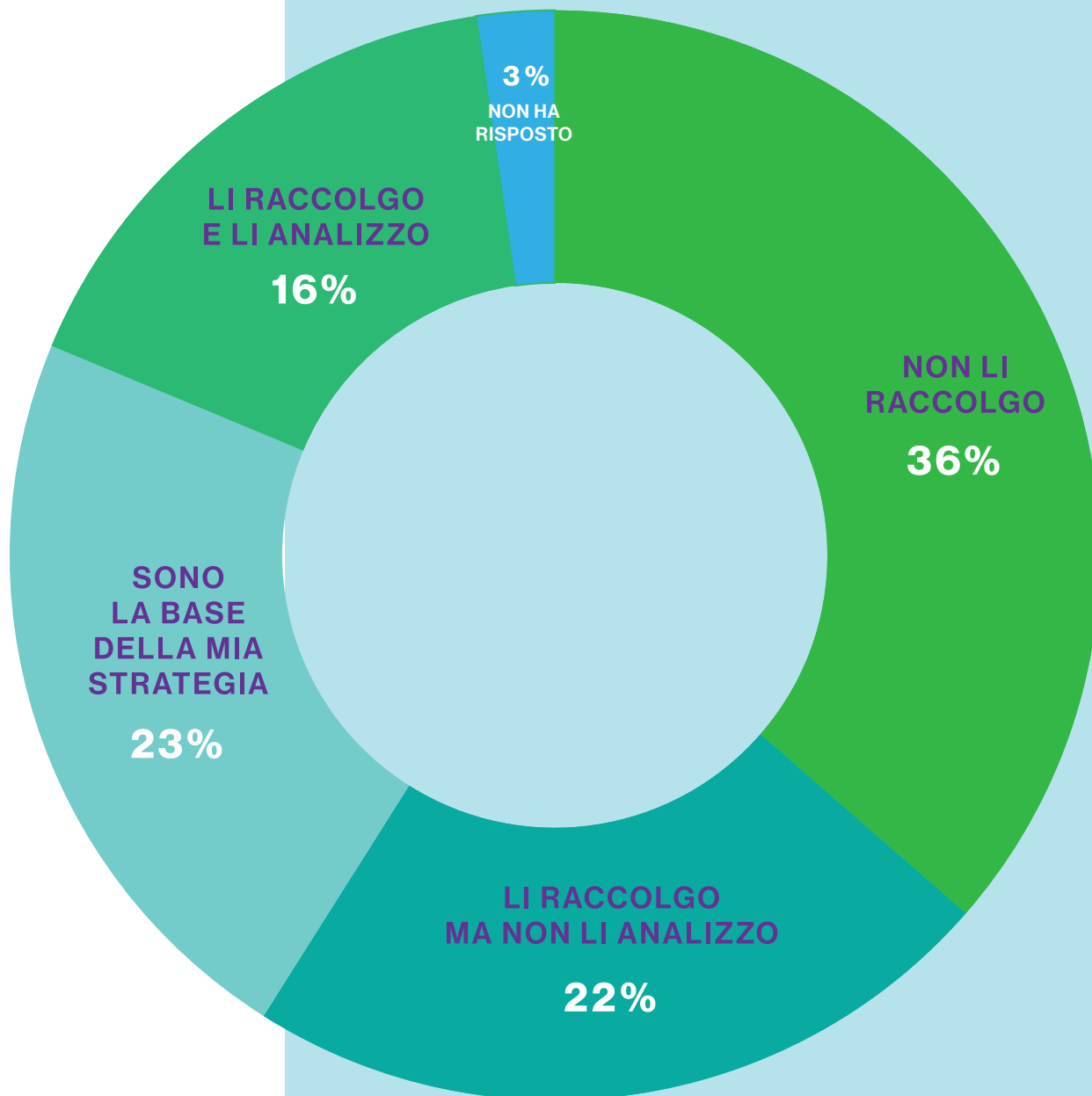
Mentre la maggioranza del campione interpreta correttamente la Digital Transformation come processo che impatta su modelli di business, organizzazione e produzione (67%) e come sviluppo di una strategia digitale (53%), l'ambito operativo e le figure aziendali alle quali viene associata sono, tuttavia, riconducibili principalmente all'area marketing (63%). Si osserva quindi un'apparente contraddizione tra la concezione della Digital Transformation e l'effettivo cambiamento organizzativo in tal senso, per ora limitato prevalentemente all'ambito della comunicazione e della promozione aziendale.

**CHE COS'È
LA DIGITAL
TRANSFORMATION?**



Questa lettura è supportata anche dal dato che vede, quale principale figura inserita in organico in tempi recenti, quella del Digital Marketing Specialist (30%). In alternativa, per una percentuale pari a circa il 26%, le aziende non si rivolgono ad alcuna figura specifica, come potrebbe essere un Digital Officer. Chi si occupa dei dati in azienda, allora? Dal nostro campione risulta che il ruolo dei dati non sia pienamente compreso e valorizzato come pilastro della Digital Transformation. Il 22% del campione, infatti, raccoglie dati senza analizzarli e ben il 36% non li raccoglie affatto. Solo il 16% degli intervistati li analizza e il 23% li pone come base strategica delle proprie considerazioni.

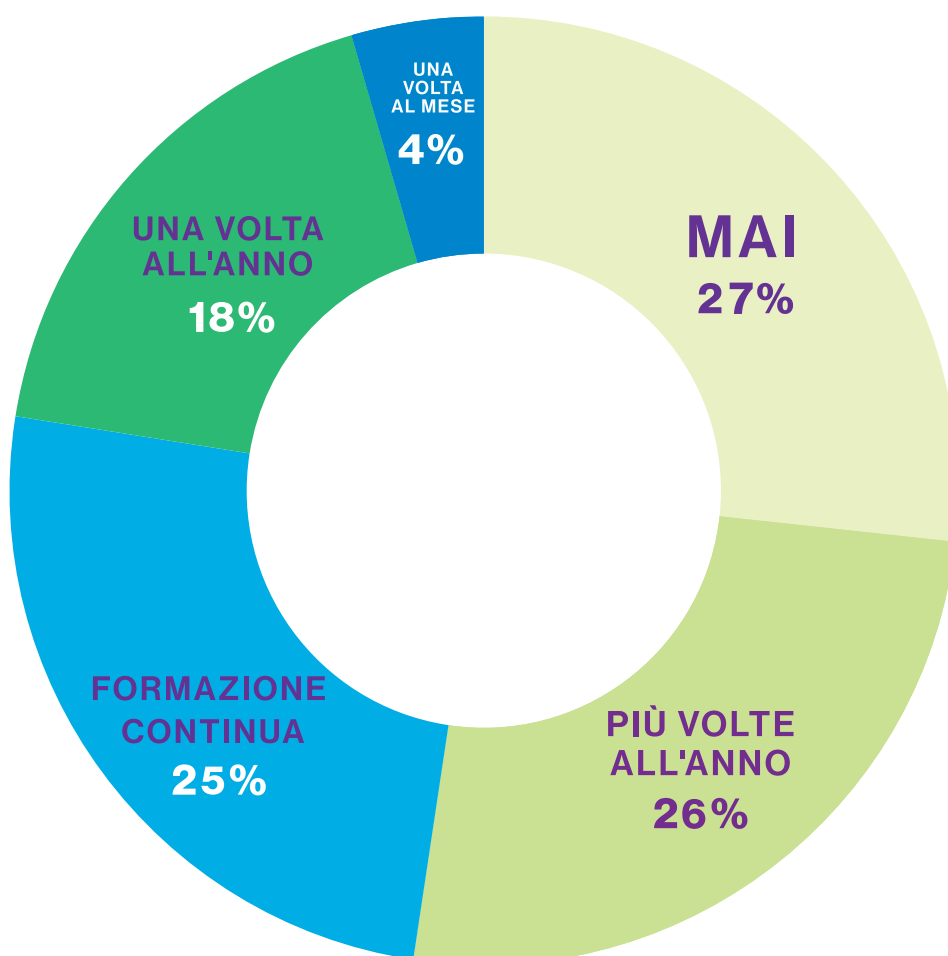
IN CHE MODO
UTILIZZI I DATI PER
MIGLIORARE IL TUO
BUSINESS?



Questo nodo è cruciale anche rispetto alla rilevata assunzione prevalente di specialisti di Digital Marketing, poiché una corretta raccolta e analisi dei dati permetterebbe, tra l'altro, una profilazione ottimizzata e una targettizzazione puntuale, consentendo inoltre alla funzione commerciale di trarre il massimo risultato dalle risorse a disposizione.

Secondo le aziende che hanno risposto i principali ostacoli legati alla Digital Transformation provengono, quindi, dalla mancanza di competenze specifiche (43%), nonostante la propensione ad affidare i processi di Digital Transformation ad un team dedicato interno. Proprio rispetto alle competenze necessarie al processo di trasformazione digitale, in termini di formazione del personale, si può notare uno spaccato interessante del campione: il 54% riconosce il valore della formazione, mentre ben il 46% ne fa molto poca, se non alcuna.

**CON CHE
FREQUENZA
EROGHI CORSI DI
FORMAZIONE
DIGITALE AL TUO
PERSONALE?**

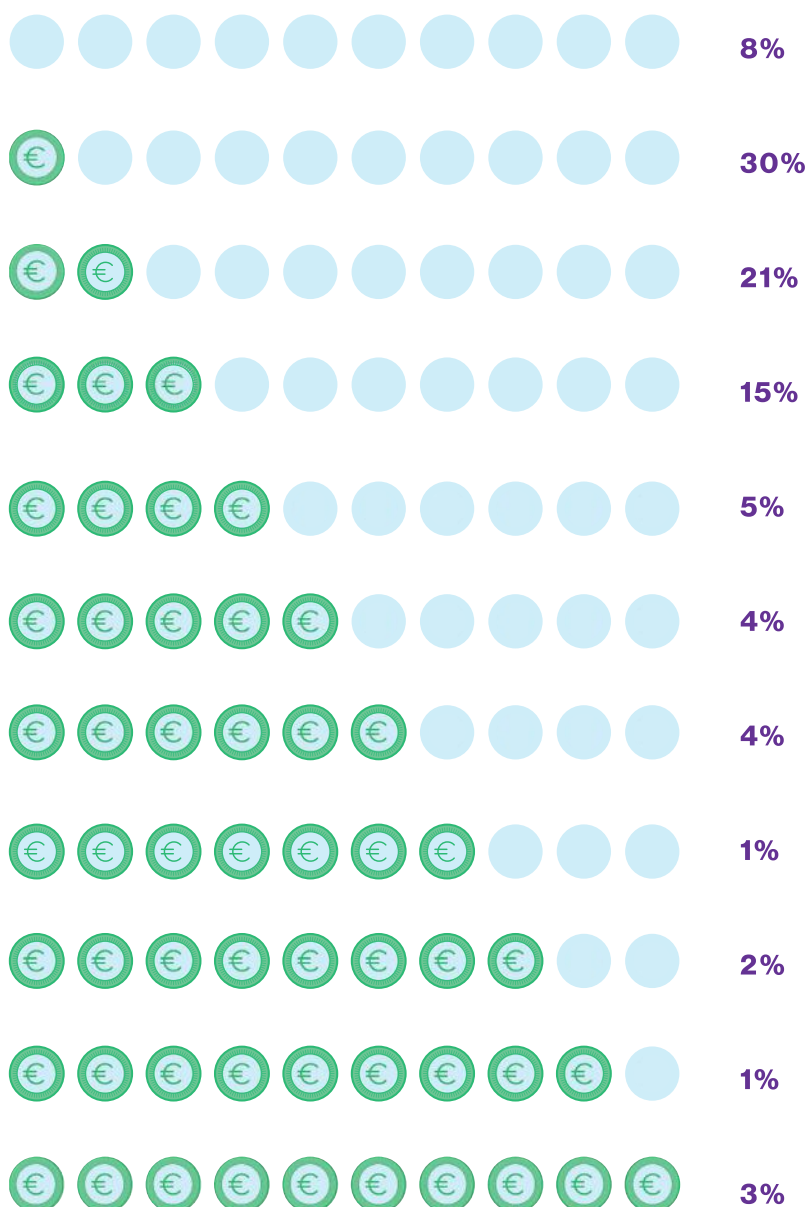


È prefigurabile, quindi, una situazione in cui la conoscenza e la consapevolezza della Digital Transformation venga implementata tramite l'affiancamento ai team interni di specialisti esterni che veicolino in modo più efficace il know how necessario a trasformare l'organizzazione aziendale.

LA SITUAZIONE ATTUALE

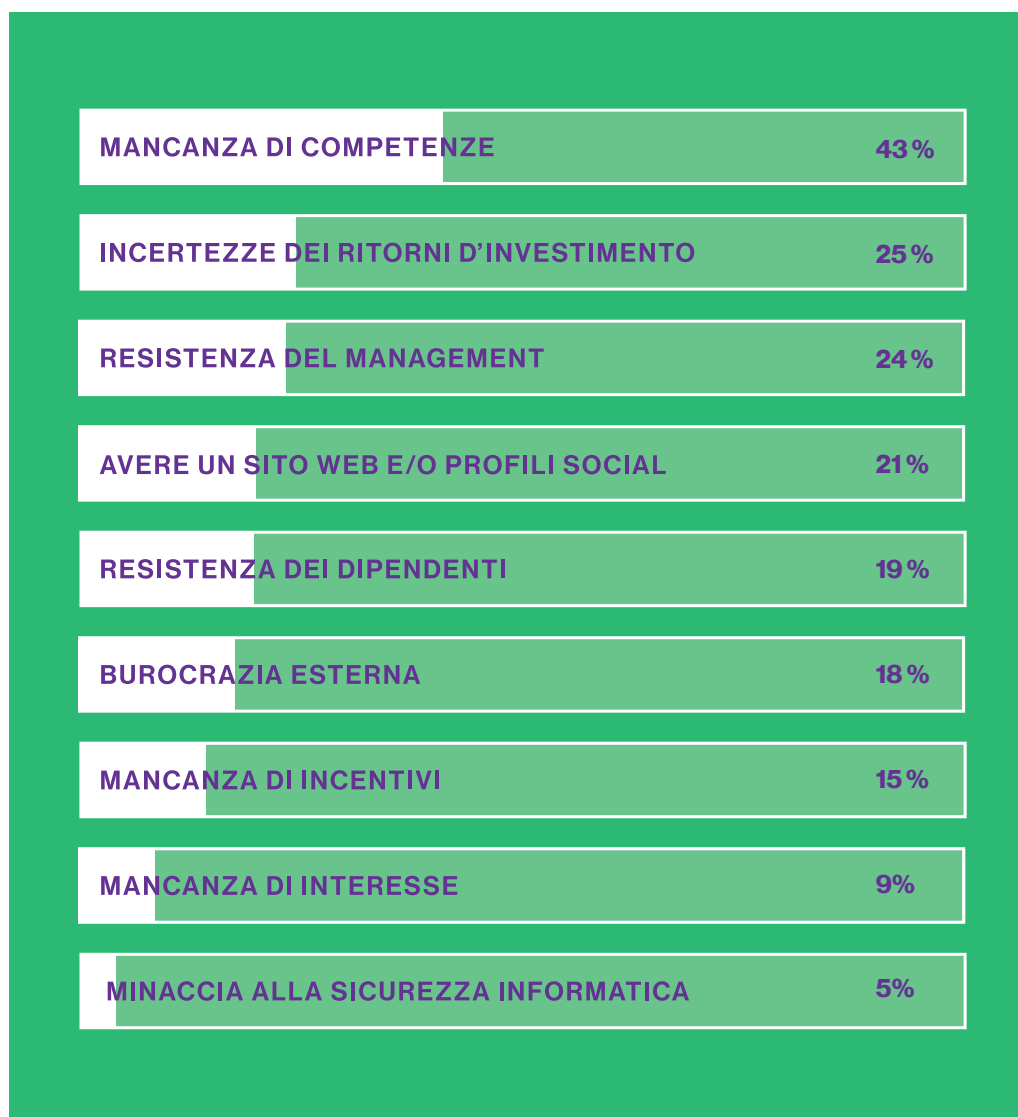
È interessante analizzare la situazione attuale delle PMI italiane rispetto alla Digital Transformation andando a guardare la percentuale di fatturato destinato a questo asset nel 2017. In tale contesto si nota un trend inversamente proporzionale alla percentuale investita: la maggior parte (38%) ha investito tra l'1% e il 10%, il 18% tra il 10% e il 20%, 11% tra il 20% e il 30% e il 6% tra il 30% e il 40% del fatturato. Molto pochi hanno investito una cifra più alta e il 14% non ha investito nulla in questo ambito.

**QUAL È
LA PERCENTUALE
DEL FATTURATO
CHE DESTINERAI
NEL 2018
ALLA DIGITAL
TRANSFORMATION?**



Avendo in mente che ben l'86% delle aziende ha investito una percentuale di fatturato per la Digital Transformation, è notevole considerare quanti hanno usufruito degli incentivi dedicati e come sono venuti a conoscenza di questi. Nonostante l'86% abbia investito in Digital Transformation, la maggior parte (67%) non conosce tali incentivi o non ne ha utilizzati. Il resto (33%) ha utilizzato tali incentivi in maniera abbastanza equilibrata, tra fondi e bandi (16%), voucher digitali (14%), bonus per R&S (13%) e incentivi fiscali (9%). Di questi almeno un terzo ha usufruito di più di un incentivo. Coloro che hanno usufruito degli incentivi, sono venuti a conoscenza degli stessi per la maggior parte (20%) grazie a ricerca autonoma, altrimenti (21%) grazie a consulenti o commercialisti; il 14% attraverso eventi o comunicazioni istituzionali – come Confindustria –, un altro 14% attraverso il web grazie all'advertising su social media e blog, forum e community e l'11% grazie ad articoli su quotidiani/periodici.

**QUALI SONO
I MAGGIORI
OSTACOLI
ALLA DIGITAL
TRANSFORMATION?**



Oggi l'ostacolo maggiore alla Digital Transformation è la mancanza di competenze digitali (43%). Nell'iniziare un tale processo la percezione è che costi elevati e l'incertezza del Return on Investment (ROI) pongano un freno insormontabile.

Mentre la resistenza al cambiamento da parte del management e dei dipendenti è un altro fattore che tuttora impedisce l'evoluzione dell'ecosistema italiano, il fatto che la burocrazia esterna e la mancanza di incentivi statali siano percepiti come ostacoli dà un'idea ulteriore di quanto sia frammentata e sommaria la conoscenza di questo fenomeno nell'Italia di oggi.

OGGI L'OSTACOLO
MAGGIORE ALLA DIGITAL
TRANSFORMATION
È LA MANCANZA DI
COMPETENZE DIGITALI

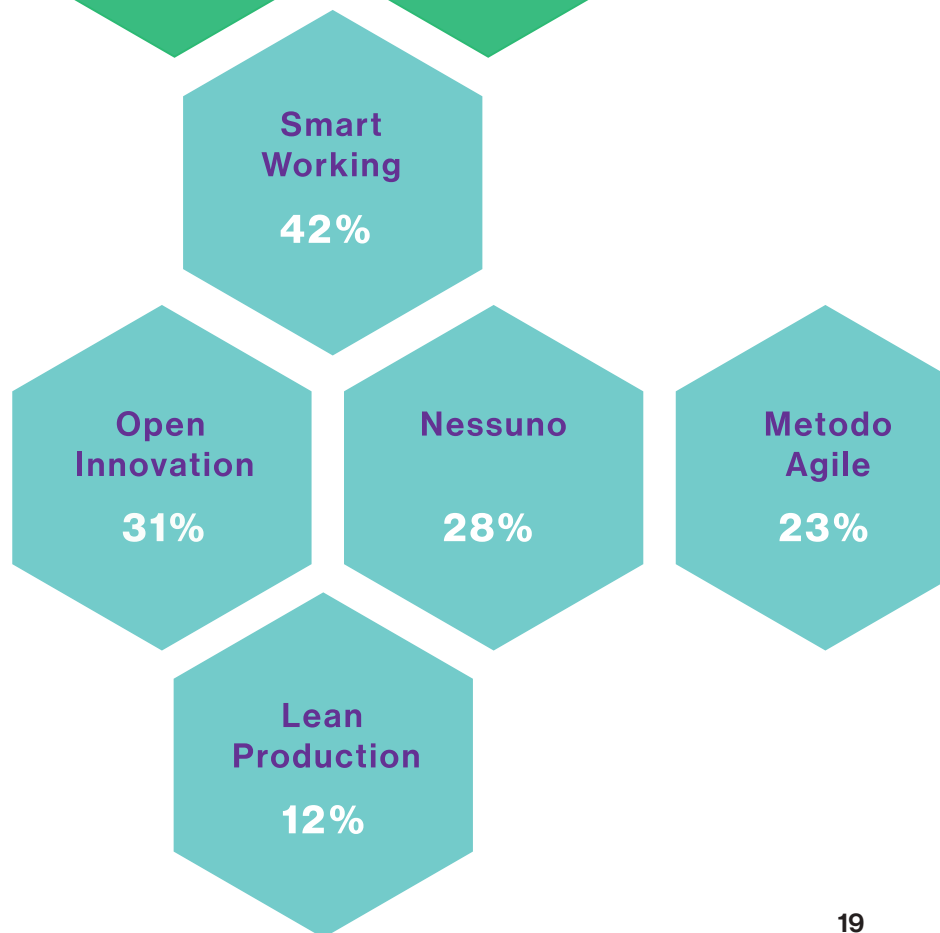
Dall'analisi emerge, inoltre, che per il 63% la Digital Transformation impatta sul settore marketing, per il 37% su vendite e customer care, per il 32% su ricerca e sviluppo. Inoltre per il 28% sulla produzione, per il 19% su amministrazione e controllo, per il 15% sulla logistica, per il 14% sulle risorse umane e per il 7% sul finance.

Si nota una buona percentuale (42%) di aziende che usa lo smart working, 31% trovano interessante e utilizzano l'open innovation come modalità di lavoro e il 12% impiega invece la lean production. Tra le tecnologie innovative più utilizzate abbiamo il 45% delle aziende che impiega il cloud invece di preferire server in house, il 38% utilizza sistemi di messaggistica istantanea e infine il 44% ha un CRM. Troviamo comunque dati interessanti per l'Internet of Things (22%) e il Machine Learning (17%).

**IN QUALI AREE
DI BUSINESS
IMPATTA DI PIÙ
IL DIGITALE?**



**QUALI METODI
DI LAVORO
INNOVATIVO HAI
INTRODOTTO?**



Dal campione di 500 aziende analizzate, il dato che spicca maggiormente è che le aziende di costituzione giovane – di per sé, si presume, già di partenza più innovative – investono una percentuale più alta del loro fatturato per la trasformazione digitale, rispetto al 47% delle aziende storiche (sul mercato da più di 25 anni) che investe tra l'1% e il 10% dei propri ricavi.

La percezione delle aziende con più di 25 anni è che la cyber security ponga un limite al processo di digitalizzazione perché tutela poco i dati aziendali. Al contrario, le aziende più giovani ritengono che la mancanza di incentivi monetari e la burocrazia italiana siano più d'ostacolo che d'aiuto alla Digital Transformation dell'ecosistema PMI italiano. Infatti, l'alto reinvestimento del proprio fatturato è dovuto ai costi elevati del processo di cambiamento digitale, non supportato a sufficienza dalle politiche pubbliche.

Le aziende storiche usufruiscono maggiormente degli incentivi fiscali, rispetto alle altre imprese. Le aziende giovani, paradossalmente, non sono a conoscenza degli incentivi quali voucher digitali, bonus ricerca e sviluppo, fondi, bandi e detrazioni fiscali o non ne hanno mai usufruito.

Non si sono riscontrate, invece, differenze geografiche a livello di investimenti in digitale tra le PMI collocate a Nord o a Sud: il trend è omogeneo in tutta Italia.

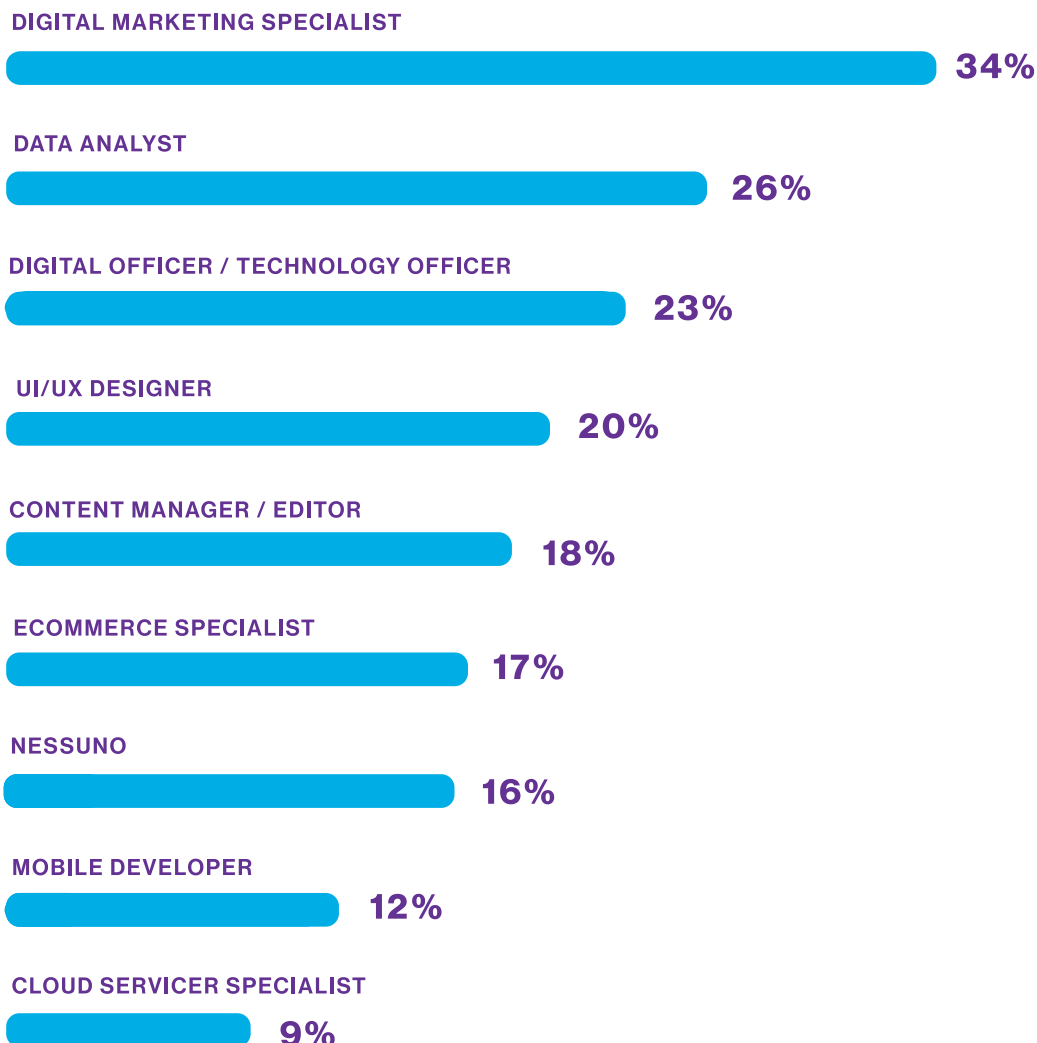
L'economia digitale rappresenta l'opportunità per valorizzare i settori tradizionali del Made in Italy. Le aziende native digitali e quelle relative ai servizi di software fanno da supporto agli altri settori. Il settore dei beni di consumo durevoli, abbigliamento e retail è quello che investe maggiormente nella fascia tra lo 0 e il 10%. In tale fascia, al secondo posto di pari livello sono i settori di servizi alla clientela, energy, utilities, automotive e componenti. Infine, il settore dei media è quello che investe di meno, il ritorno economico in questo caso impatta enormemente sul dipartimento marketing. Stesso discorso vale anche per gli altri settori sopra citati, a eccezione delle aziende che operano nel settore automotive e componentistica, dove l'impatto della trasformazione digitale migliora soprattutto i processi di produzione.

L'aumento delle vendite e il miglioramento dell'assistenza clienti è il risultato derivato dall'impatto positivo della Digital Transformation nel settore del food, beni di prima necessità, per la casa e la persona. È apparso inoltre un impatto ottimale nella produzione e la logistica nel settore dell'energia e utilities. Lo stesso fenomeno, infine, ha un impatto notevole nel settore dei servizi professionali e commerciali in prevalenza per quanto riguarda le risorse umane.

LE PROSPETTIVE FUTURE

Dai risultati ottenuti, si evince che le PMI italiane sono consapevoli che per sopravvivere al cambiamento dovranno anche in futuro investire risorse, non solo in tecnologie all'avanguardia, ma anche in capitale umano. Sul podio delle figure da reclutare nei prossimi tre anni le aziende confermano interesse verso Digital Marketing Specialist, Data Analyst e Digital Officer. Si confermano, quindi, gli stessi risultati emersi nella ricerca dello scorso anno¹.

QUALI FIGURE ASSUMERAI NEI PROSSIMI 3 ANNI?

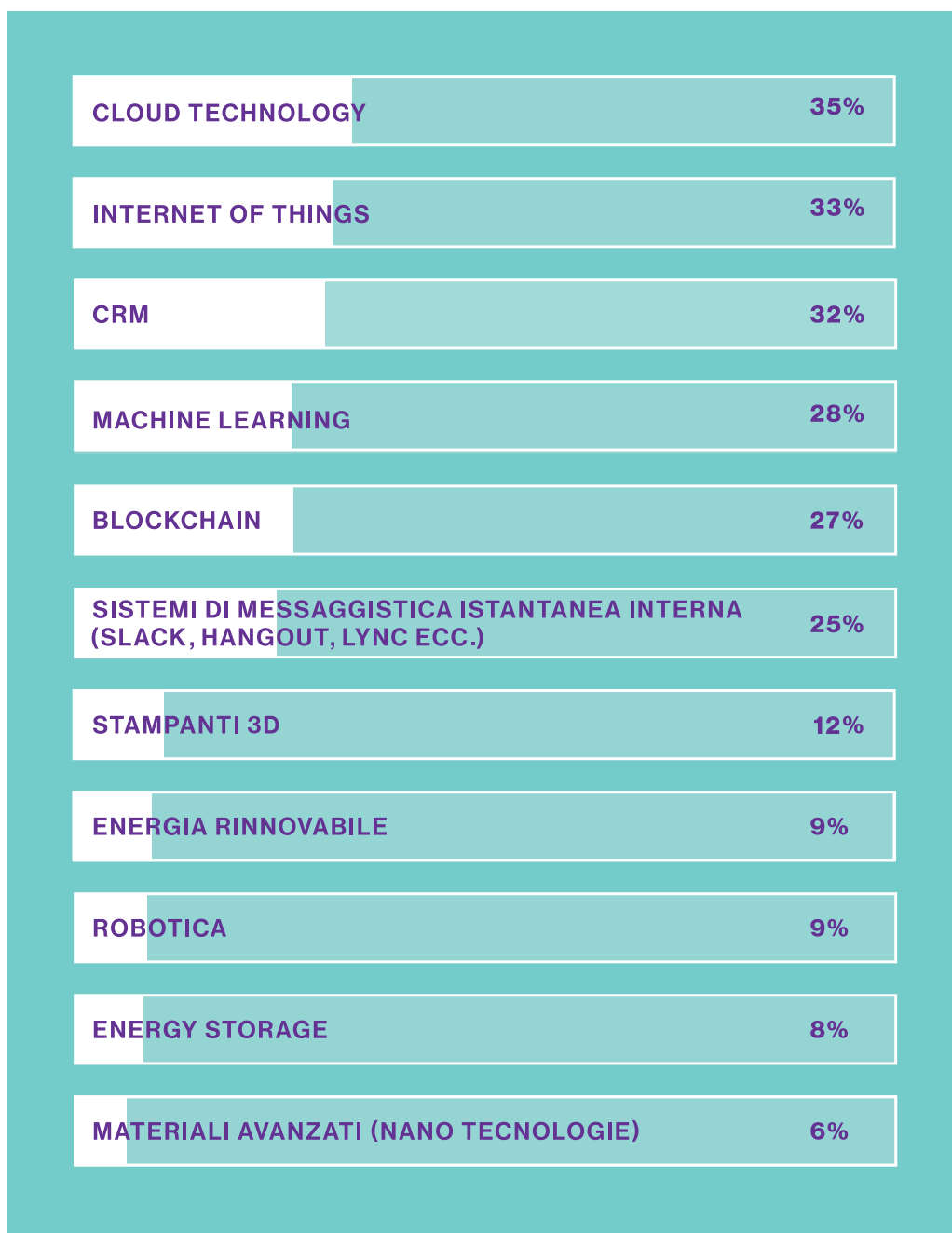


¹ Cfr. La Digital Transformation e le PMI italiane nel 2017

I risultati cambiano scendendo dal podio: quest'anno ci sono più aziende intenzionate ad assumere UX e UI Designer rispetto ad altre figure come gli sviluppatori di App. Questo testimonia il fatto che le aziende sono sempre più attente alle esperienze che gli utenti vivono interfacciandosi con i loro prodotti o servizi, allontanandosi da una concezione orientata totalmente allo sviluppo tecnico del prodotto.

Rispetto agli investimenti in capitale umano già realizzati dalle aziende intervistate, si evince che la rivoluzione culturale in azienda passerà attraverso la guida di specialisti del digitale. Infatti, rispetto ai risultati passati, nei prossimi tre anni aumenterà la richiesta di tutte le professioni digital friendly: in azienda ci saranno più Digital Officer (+14,1%), Data Analyst (+16,4%) e Ecommerce Specialist (+13,6%).

**QUALI
TECNOLOGIE
INNOVATIVE
UTILIZZERAI
NEI PROSSIMI
3 ANNI?**



Per quanto riguarda le tecnologie innovative che le aziende intervistate hanno intenzione di adottare nei prossimi 3 anni, si rileva che oltre un quarto del campione sia interessato alle applicazioni dell'Internet of Things (IoT), della Blockchain, del Cloud Computing, del Machine Learning, della Messaggistica Istantanea e del CRM. In termini assoluti, il Cloud Computing e l'IoT, rispettivamente con il 35% e il 33% del campione, guidano la classifica delle tecnologie digitali più interessanti.

Invece, rispetto agli investimenti passati, le tecnologie più interessanti sono quelle dell'energy storage, della Blockchain e della robotica. In riduzione, al contrario, i fondi destinati ai servizi di Messaggistica Istantanea e CRM che possono ritenersi delle tecnologie consolidate e mature.

LE TECNOLOGIE
PIÙ INTERESSANTI
SONO QUELLE
DELL'ENERGY STORAGE,
DELLA BLOCKCHAIN E
DELLA ROBOTICA

Più della metà delle PMI oggetto di studio ha destinato una ridotta percentuale del fatturato compresa tra l'1% e il 20% agli investimenti relativi alla trasformazione digitale. Tale dato potrebbe essere giustificato dalla scarsa propensione a usufruire di incentivi fiscali: si rileva che sul totale delle aziende intervistate, 177 non hanno usufruito delle politiche di finanziamento concesse dallo Stato per agevolare la digitalizzazione delle PMI italiane. All'interno di queste ultime, 116 hanno investito in trasformazione digitale oltre il 20% del loro fatturato.

Un dato molto interessante, infine, è che le aziende più giovani stimano di investire in digitale, nel prossimo futuro, una quota di fatturato significativamente maggiore rispetto alle aziende che sono sul mercato da più tempo, confermando dunque i trend attuali e confermando un divario che caratterizza realtà native dell'epoca digitale e quelle che invece più faticano ad adeguarsi a trend innovativi.

CASE STUDIES

ONEDAY

Editoria, turismo,
e comunicazione

www.onedaygroup.it Milano

PROFILO AZIENDALE

OneDay è una capogruppo che offre **supporto finanziario e operativo alle sue società partecipate e controllate**, condividendo competenze in vari ambiti tra cui marketing e digital. Tale azienda è dunque presente in vari settori del mercato, tra cui editoria (ScuolaZoo), turismo (Travel4Target) e comunicazione (ZooCom, Dreamset). OneDay, costituita nel 2016, ha un'unica sede situata a Milano, in cui operano **89 dipendenti con un'età media di 27 anni**. Nello scorso esercizio (2017), ha registrato una crescita del fatturato annuo arrivando fino a 11 milioni di euro: di questi, i ritorni più elevati sono stati fatti da **WeRoad**, un business appena entrato in OneDay che tratta viaggi per millennial in giro per il mondo.

SITUAZIONE DIGITALE ATTUALE

Essendo un'azienda nata nell'era della digitalizzazione e sfruttando i propri canali, non ha avuto modo di percepire negli ultimi anni grandi cambi di organizzazione, ottimizzazione e automazione. Inoltre ha adottato un sistema che prevede di **poter testare un nuovo metodo, una nuova app o un nuovo software appena viene immesso sul mercato**, al fine di aggiornarsi continuamente e di migliorarsi nell'efficienza interna ed esterna e nei servizi offerti. Se gli esperimenti portano a miglioramenti significativi, vengono introdotti in pianta stabile nei diversi processi aziendali. In caso contrario, si torna a utilizzare metodi o strategie precedenti.

Un esempio di approccio innovativo da loro adottato è lo **smart working**, grazie al quale viene data la possibilità a tutti i dipendenti di poter scegliere il luogo di lavoro ideale. L'unica

eccezione a questa regola avviene per un nuovo assunto, il quale viene coinvolto per un periodo di tempo iniziale nella sede al fine di potersi integrare con il team. L'obiettivo nel lungo termine di OneDay è quello di utilizzare sempre meno gli uffici fisici, facendo gestire ai propri dipendenti i propri task anche da casa.

Per quanto riguarda le tecnologie utilizzate in campo digital, OneDay utilizza **Google Drive** per lo scambio di documenti, anche in considerazione del fatto che molti dipendenti lavorano da casa; **Whatsapp, Slack, Trello** e **un gruppo su Facebook** per la comunicazione tra dipendenti; **Wordpress** per tutto ciò che riguarda la parte editoriale, **Google Keep** per lo scambio di note; (Google e Facebook) **Analytics** per analizzare le statistiche sui visitatori dei vari siti web e social al fine di analizzare i dati per prendere decisioni di business data driven; il **CRM** con cui possono monitorare gli acquisti e le relazioni con i loro clienti; **Zapier** per automatizzare le pubblicazioni web; e piattaforme custom come l'**ecommerce proprietario** dedicato ai viaggi grazie al quale i clienti possono acquistare i servizi pubblicizzati.

Inoltre, OneDay utilizza il **Cloud** per l'archiviazione, l'elaborazione o la trasmissione di dati: l'obiettivo finale è migrare tutti i propri server su Cloud. Questo permetterebbe, dal punto di vista del cliente finale, di offrire più servizi online e funzionare con maggior efficacia, mentre dal punto di vista esterno il Cloud permetterebbe di gestire al meglio i processi interni, abilitando i dipendenti a una collaborazione semplificata e abbattendo alcuni costi collegati alla gestione dei dati. Per la parte online di contatto con i clienti e la gestione del funnel, sono utilizzati **Facebook, Instagram e Google**. OneDay non ha sperimentato invece sistemi come i chatbot, poiché preferiscono avere un contatto diretto con i propri clienti, motivo per il quale è a disposizione **un canale dedicato WhatsApp**.

Uno dei focus del loro percorso di Digital Transformation è riuscire a utilizzare il più possibile servizi di terze parti a consumo (o a performance), cioè servizi che implicano il pagamento da parte dei clienti solo per ciò che viene effettivamente utilizzato. Tra i progetti in cantiere, ad esempio, OneDay vorrebbe offrire ai propri dipendenti l'utilizzo di **auto in car sharing** da pagare solo in caso di utilizzo. Tra gli aspetti interessanti, si sottolinea inoltre che OneDay **non stabilisce a priori un budget dedicato alla**

Digital Transformation, poiché preferisce fare previsioni di breve termine su progetti specifici. Non da ultimo, l'azienda possiede una figura dedicata alla digitalizzazione dei processi aziendali, rappresentata da un **Chief Digital Officer**.

VANTAGGI COMPETITIVI E RISULTATI

Il **tasso di crescita medio** del gruppo OneDay, che si attesta al **40%** nell'ultimo triennio, è indice di solidità finanziaria ed efficacia della strategia aziendale, intrapresa mediante un business model unico. Infatti, **i Millennial e la Generazione Z** non vengono considerati come un mero target di riferimento al quale offrire i servizi delle aziende del gruppo, ma come **un vero e proprio asset**. È proprio da questo concetto che nasce la community, intesa come una comunità di persone che dialogano tra di loro, condividono i propri interessi, sono coinvolte in attività e partecipano a iniziative. Un asset intangibile e difficile da imitare.

Il fattore decisivo nel percorso di crescita che ha permesso a OneDay di assumere **posizioni di leadership nel mercato italiano** è stato soprattutto l'**uso consapevole dei mezzi di comunicazione innovativi**: in particolare, i social network quali Facebook e Instagram e le chat di messaggistica come WhatsApp. Quest'ultima rappresenta il canale prioritario con il quale l'azienda si interfaccia con i propri clienti ed è stata la leva competitiva che più di tutte ha reso le offerte dei servizi del gruppo più appetibili. Infatti, il carattere umano è il vero valore aggiunto della strategia digitale di OneDay. Attraverso **un approccio alla digitalizzazione consumer-centric**, mantengono un contatto con il consumatore utilizzando il canale più contemporaneo, mediante una comunicazione diretta, semplice e immediata che consente di utilizzare lo stesso linguaggio.

Da qui, la strategia comunicativa di ScuolaZoo definita, per esempio, dall'utilizzo delle Stories di Instagram per lanciare **call-to-action ad acquistare i prodotti su WhatsApp** attraverso un semplice messaggio dove confermare l'acquisto con un click. Lavorare mediante l'utilizzo di canali che la maggior parte delle aziende non presidia, ma di uso comune per il segmento target, permette di consolidare il rapporto, attivare delle interazioni e anticipare i loro bisogni, incrementando il vantaggio competitivo di mercato.



L'utilizzo di canali non propriamente istituzionali come WhatsApp e Instagram, rispetto alla mail o all'utilizzo di un Chatbot, rappresenta una importante sfida per la società ma anche una grande opportunità in ottica di cambio generazionale.

Paolo De Nadai

Fondatore di ScuolaZoo e CEO di OneDay Group

PITTI IMMAGINE

Organizzazione
eventie moda

www.pittimmagine.com

Firenze
Milano

PROFILO AZIENDALE

Pitti Immagine è un'impresa che organizza manifestazioni per la **promozione del Made in Italy nella moda e del lifestyle**. Realizza alcune delle **manifestazioni** principali a livello internazionale tra cui Pitti Uomo, Bimbo e Filati, a cui partecipano buyer, espositori e giornalisti di tutto il mondo. La sede principale è a Firenze, città in cui due volte all'anno vengono organizzate le manifestazioni; è presente anche un ufficio a Milano, preposto alle attività di comunicazione e press office. Il personale impiegato è di circa 55 persone, ma durante la fase di organizzazione e dell'evento si arriva anche a 80 collaboratori. Nell'anno 2017 il fatturato è stato di circa 40 milioni di euro.

SITUAZIONE DIGITALE ODIERNA

Pitti Immagine è stata una delle prime realtà nel settore fieristico ad adottare **strumenti di virtualizzazione a supporto dell'organizzazione e della gestione delle manifestazioni**. Nella fase di organizzazione dell'evento, le attività chiave sono la gestione del rapporto con gli espositori e il processo di selezione e validazione degli stessi. In un'ottica di una gestione più efficace ed efficiente di questi processi, **Pitti ha sviluppato un'interfaccia digitale frontend accessibile a tutti gli stakeholder**. Il portale permette di validare la propria presenza e di gestire tutto il processo con gli espositori, dal contratto fino all'assegnazione dello spazio. Una volta eseguita l'autenticazione, l'interlocutore può richiedere servizi e accedere in qualunque momento a informazioni, regolamenti, gestione dei nominativi dei dipendenti e badge, come pure tutta la parte amministrativa relativa a fatturazione e pagamenti.

La stessa piattaforma è anche il mezzo di gestione dei rapporti con i buyer e con la stampa dalla quale si possono acquistare i

biglietti, scaricare materiale informativo e contenuti digitali degli espositori in maniera autonoma e flessibile. A lato di queste iniziative di supporto per il business era fondamentale disporre di uno strumento digitale di emissione dei biglietti: a questo scopo, da alcuni anni, Pitti ha lanciato la app **PittiSmart dedicata ai visitatori** come principale canale per l'acquisto dei biglietti ma anche a supporto della visita della manifestazione.

Un altro aspetto è la gestione degli ingressi. Questo processo, la cui gestione è solitamente in mano all'ente fieristico, è stato uno delle principali sfide per l'azienda, che necessitava per questo di uno strumento ad hoc. Pitti ha così sviluppato, oltre alle procedure di registrazione per le varie categorie, un sistema di controllo accessi con monobraccio dotato di tecnologia avanzata e innovativa.

Negli ultimi anni, per prolungare l'esperienza della manifestazione, è stata sviluppata **e-PITTI, una piattaforma digitale che permette di poter navigare tra gli stand** allestiti in manifestazione e mostrare i prodotti presentati dagli espositori, dando così la possibilità anche a coloro che non hanno partecipato alla fiera di esplorare le collezioni.

VANTAGGIO COMPETITIVO E RISULTATI

Per essere sempre più competitivi e attenti alle esigenze dei suoi interlocutori, Pitti Immagine ha elaborato soluzioni proprietarie che hanno snellito la gestione di processi fondamentali e che sono un fattore differenziante per l'azienda. **La gestione elettronica della biglietteria e PittiSmart** hanno consentito ai partecipanti di acquistare i biglietti direttamente tramite l'app, mentre l'azienda ha beneficiato di un'ottimizzazione dei tempi di registrazione evitando il formarsi di code, garantendo nuove funzionalità e un'esperienza più piacevole al visitatore.

Iniziative come e-PITTI, la "fiera digitale", hanno permesso alle persone che non potevano essere fisicamente presenti agli eventi di fruire contenuti digitali riguardanti l'evento all'interno di una piattaforma, favorendo ulteriormente il contatto fra espositori e clienti. Il sistema di controllo degli accessi monobraccio ha dato la possibilità di verificare in maniera puntuale gli accessi dei visitatori. Inoltre, **i dati relativi alle numeriche** della rilevazione

dell'accesso agli stand dei visitatori sono successivamente disponibili all'azienda che può utilizzarli come strumento di valutazione del successo dell'evento e mettere in atto eventuali soluzioni migliorative.

SCENARI FUTURI

Nel futuro prossimo Pitti Immagine prevede di dotare sempre di più le risorse interne di strumenti innovativi al fine di migliorarne il loro lavoro, innalzarne il livello di produttività e soprattutto consentire loro di dedicare più tempo ad attività di ricerca e sviluppo, strategiche per l'azienda. Ad oggi è già stata avviata la **ricerca di tool per la Social Collaboration** che consente di agevolare il lavoro di team eterogenei tramite la condivisione in tempo reale delle informazioni. Tra le dimensioni di valutazione di tali strumenti avranno un peso rilevante il livello di sicurezza dei dati garantito e il grado di integrazione con le piattaforme già oggi in utilizzo nell'azienda.



Grazie a una strategia lungimirante dell'azienda, che ha creduto al vantaggio di avere un settore ICT interno, io e il mio team siamo stati in grado di impostare un percorso di trasformazione digitale continuo con una forte propensione all'innovazione.

Gianluca Marinai

Direttore ICT di Pitti Immagine

ARCOM BAGNO

Arredamento

www.arcombagno.com

Pordenone

PROFILO AZIENDALE

Arcom Bagno è un brand italiano che opera nel campo della **progettazione e realizzazione di arredobagno**. La società fa parte del Gruppo Atma, insieme ad altre 7 aziende che offrono soluzioni diversificate per l'arredamento della casa. La società ha sede a Pordenone dove ha uno stabilimento che ha recentemente raddoppiato, passando da 7.000 a 18.000 metri quadri, mentre la capacità produttiva è aumentata da 300 a 600 unità giornaliere. Arcom impiega oggi 82 dipendenti e ha un fatturato di 19 milioni di euro, proveniente principalmente dal mercato italiano (55%) ed estero per la restante parte - in particolare da Francia, Germania e Spagna. L'azienda opera nel mercato B2B: il brand è percepito di alto valore dai rivenditori specialisti, meno dai clienti finali. Lo sviluppo del brand nel segmento B2C fa comunque parte dei progetti di sviluppo futuro dell'azienda.

SITUAZIONE DIGITALE ATTUALE

Nel 2012, per avere un controllo della parte produttiva e commerciale, sono state implementate **numerose soluzioni digitali**. Per quanto riguarda la produzione, infatti, a oggi Arcom riesce ad avere **un controllo di tutte le fasi di lavorazione del prodotto**: dall'arrivo del materiale passando per la trasformazione e lavorazione fino alla realizzazione, prima della fase logistica. Tutti i passaggi sono gestiti da un **software**, sviluppato da terzi e impiegato sulle macchine, che si chiama **JE**. In ogni zona di passaggio c'è un controller digitale che verifica, tramite lettura di codice a barre sul collo, se il prodotto è stato o meno lavorato e, se si è fermato per un qualsiasi motivo, quantificando il tempo "perso". Successivamente un controllo umano indica il motivo della mancata lavorazione. Tutto il processo produttivo parte dalla distinta base dell'ordine e viene smistato tra le varie fasi di lavorazione.

I risultati ottenuti fino a ora hanno permesso ad Arcom di **efficientare la produzione e avere maggior output finale, in minor tempo e senza l'impiego di ulteriore personale**. Attualmente hanno un ciclo di produzione che impiega circa 30 macchine tutte connesse tra loro e supervisionate da JE. Arcom sta inoltre lavorando su un software che analizzi l'efficienza produttiva delle macchine con l'obiettivo di **comprenderne il livello di saturazione produttiva**.

VANTAGGI COMPETITIVI E RISULTATI

Il processo di digitalizzazione messo in atto dall'azienda ha come focus le aspettative elevate del cliente. La logistica e la grande catena di distribuzione stanno sempre più accelerando i tempi, a prescindere dalla particolarità e unicità del prodotto; il cliente è ormai abituato a ricevere ordini in tempi brevissimi e a dimostrarsi immediatamente soddisfatto o meno. Da questo punto di vista, il mercato globale è solo parzialmente preoccupante per l'azienda di Pordenone: infatti, le aziende provenienti da contesti extraeuropei entrano nel mercato locale proponendosi su un segmento differente da quello di Arcom, facendo sì che la concorrenza si giochi maggiormente a livello europeo e più specificamente italiano.

Il programma di digitalizzazione lanciato dall'azienda ha il fine di **renderla più competitiva rispetto ai competitor nazionali e accorciare le distanze dal mercato internazionale**, permettendole di essere più efficiente nella produzione e più rapida nelle consegne. Questo è solo il primo passaggio di un progetto ampio e ancora in evoluzione, in una prospettiva di evoluzione continua, necessaria in un panorama imprenditoriale che muta rapidamente.

SCENARI FUTURI

Le sfide future che Arcom si troverà a gestire nel breve e medio periodo riguardano principalmente la comunicazione interna ed esterna. È infatti necessario rendere il personale consapevole e parte attiva del cambiamento introdotto dalle tecnologie attuali e future, così da incentivare la motivazione e la cooperazione interna all'implementazione di processi produttivi sempre più efficienti e innovativi.

Rispetto al mercato di riferimento, invece, il brand Arcom,

consolidato e riconosciuto dal canale distributivo sul territorio sia nazionale sia internazionale, per la qualità del prodotto e gli elevati standard produttivi, risulta per lo più sconosciuto al target di clientela finale, intermediato esclusivamente dal canale retail. Attività di marketing, comunicazione e promozione potranno essere verosimilmente **rivolte al segmento B2C**, così da avviare un **percorso di diffusione della brand awareness** direttamente a valle della filiera di vendita dei prodotti. L'orientamento in tal senso è infatti confermato dall'**apertura e gestione di un blog di interior design**, volto a proporsi come influencer delle scelte di acquisto nel settore ma preludio di attività di digital marketing sul brand da orientare direttamente ai potenziali acquirenti finali.



La Digital Transformation è un momento essenziale per la crescita delle aziende italiane. Gestire bene il cambiamento e motivare gli altri sono le nostre più grandi sfide.

Guido Polesello

Direttore Generale di Arcom

DAINESE

Abbigliamento sportivo

www.dainese.com

Vicenza

PROFILO AZIENDALE

Dainese è un produttore italiano di indumenti protettivi e abbigliamento per lo sport, tra cui motociclismo, mountain bike, sport invernali ed equitazione. È un'azienda con sede principale a Vicenza e altre sedi e siti produttivi distribuiti tra Italia (Vicenza, Campodoro e Rivalta), Stati Uniti d'America (California), Hong Kong e Cina (Xiamen). Il gruppo Dainese impiega a oggi circa 800 dipendenti, con 350 assunzioni negli ultimi 3 anni a supporto della crescita. Il loro fatturato, considerando l'anno 2017, è di circa 190 milioni di euro, con un tasso di crescita a doppia cifra negli ultimi tre anni.

SITUAZIONE DIGITALE ATTUALE

L'animo innovativo è fondamentale per Dainese fin dalla sua nascita, avvenuta nel 1972. Gli ingenti investimenti in ricerca e sviluppo le hanno permesso di essere riconosciuta da sempre come azienda **first-mover nei mercati di riferimento** che spaziano dall'abbigliamento per motociclismo e sport estremi, all'abbigliamento tecnico per ambienti ostili, fino ad arrivare alla sicurezza aerospaziale. Uno degli esempi più lampanti è sicuramente il **sistema di airbag elettronico per motociclisti, D-air**. Uno dei maggiori punti distintivi dei prodotti Dainese, oltre alla tecnologia e alla qualità, è sicuramente il design distintivo e funzionale: la riprova sono i **14 premi internazionali di design vinti nel 2017**, tra cui il prestigioso Compasso d'Oro.

L'ingresso in azienda del fondo InvestCorp e l'entrata di nuovi soci nell'assetto aziendale ha portato alla nomina di un nuovo Amministratore Delegato, Cristiano Silei. Tale cambio manageriale ha rivoluzionato l'approccio aziendale, passando **da una struttura tipica della PMI a un modello di azienda con grandi ambizioni a stampo manageriale**, fortemente volto alla crescita e alla diversificazione, puntando su un know how sempre più specifico

e settoriale lungo tutta la filiera: ideazione di concept, sviluppo, vendita, marketing e comunicazione.

L'impatto più significativo si è avvertito in termini di: approccio collaborativo all'innovazione coinvolgendo tutta la filiera produttiva; estensione del raggio di business da solo wholesaler a retailer con maggiore focus sul cliente finale dei prodotti Dainese; espansione dell'offerta in termini di settori serviti, dall'aerospaziale agli equipaggiamenti per la sicurezza sul lavoro.

Dainese ha da sempre investito notevoli risorse in ricerca e sviluppo, introducendo processi e tecnologie innovative per sviluppare prodotti all'avanguardia e adottando **una filosofia di Human-Centered Design** e di sfruttamento dei bisogni del mercato.

Iniziative di **Open Innovation** con attori di diverso tipo, tra cui importanti realtà universitarie – il **MIT** su tutti - e aziende partner in diversi settori – come **GoPro** –, hanno permesso poi di espandere gli orizzonti di sviluppo e di mercato. Ricerche di prodotto e servizio, **strumenti di progettazione 3D** e **ambienti di test certificati per simulazioni aerodinamiche** hanno consentito inoltre di ideare nuovi prodotti, aumentare la qualità e **ridurre il time-to-market**, rimanendo sempre fedeli alle richieste del mercato.

RISULTATI E SCENARI FUTURI

Le sfide attuali dell'azienda sono soprattutto orientate a una **transizione del loro modello di business da Sales Force Strategy a un approccio Data Driven**, puntando in maniera decisa sull'esperienzialità da offrire ai propri clienti attraverso un monitoraggio omnicanale. L'obiettivo è quello di migliorare la conoscenza e la relazione con i clienti attuali e potenziali di Dainese, sfruttando tecnologie abilitanti quali **CRM** e **strumenti avanzati di analytics**.

Le persone rappresentano sia il maggior attrito sia la maggior spinta nell'adozione della Digital Transformation. **Saper motivare coerentemente il proprio staff nell'accogliere la Digital Transformation** è la maggior sfida anche per un'azienda votata all'innovazione come Dainese. Nella visione futura dell'azienda rientrano due dimensioni strategiche di espansione: quello delle protezioni aerospaziali e il nuovo mercato relativo al mondo delle due ruote elettriche.



**L'innovazione appartiene
al nostro DNA. Non ci
accontentiamo del buono,
ottimo... pretendiamo
l'eccellenza.**

Gabriele Gianello

Group Marketing Director di Dainese

CONCLUSIONI

Presa in considerazione l'analisi, appare evidente la crescente consapevolezza che le aziende hanno dell'importanza della digitalizzazione, complice anche il salto generazionale che vede i nativi digitali entrare nel mondo del lavoro. Tuttavia, è emersa una certa confusione riguardo la reale e profonda comprensione di cosa sia la Digital Transformation, confusione che si manifesta anche nella difficoltà ad avviare i processi di cambiamento necessari. Tra le ragioni principali, c'è la **mancanza di conoscenza approfondita di tutti gli aspetti che compongono la trasformazione digitale stessa e di quali figure siano effettivamente necessarie a implementarla.**

Lo sviluppo e l'acquisizione di tecnologie è un fondamentale impulso per la trasformazione di un'azienda. Gli imprenditori, oggi, valutano con crescente interesse le possibili soluzioni tecnologiche e sono concentrati a capirne le potenzialità di impiego. **Cloud e Internet of Things emergono come gli strumenti percepiti come maggiormente efficaci** e, pertanto, presenti nei futuri programmi di sviluppo strategico. **CRM e Messaggistica Istantanea** sono invece tecnologie già conosciute e presenti in molte realtà italiane e per le quali sono previsti budget di investimento minori.

Tutto questo impegno tecnologico avrà bisogno di un supporto da parte di figure specializzate quali **Digital Marketing Specialist, Data Analyst e Digital Officer**. In generale le aziende stanno progredendo verso un approccio che vede gli **utenti protagonisti** e che garantisce **attenzione all'esperienza legata al servizio o prodotto offerto**. Di conseguenza, anche UI e UX Designer saranno tra le professionalità più richieste.

Una delle opportunità che le aziende non hanno ancora sfruttato fino in fondo troviamo gli **incentivi a supporto della Digital Transformation**, che **a oggi risultano poco conosciuti**. La maggior parte delle aziende, poi, attribuisce alla **formazione un ruolo rilevante**, vedendola come un valore aggiunto e come strumento che consente di superare il gap di competenze interne,

attualmente percepite come principale ostacolo alla Digital Transformation.

In questo senso il supporto di figure esterne finalizzate a chiarire i dubbi e a colmare le lacune rappresenta una risorsa chiave per affrontare i cambiamenti con più consapevolezza.

In conclusione, è emerso che nelle piccole e medie imprese italiane **la digitalizzazione vive un momento di particolare vitalità**, ma è altrettanto evidente che è necessario un ulteriore impegno su quelli che sono i fattori fondamentali: da una parte **le tecnologie all'avanguardia** su cui è necessario investire con continuità, dall'altra gli agenti del cambiamento che sono **le figure professionali** responsabili dell'introduzione all'interno dell'azienda di queste innovazioni in modo sostenibile.

Solo così la Digital Transformation sarà un cambiamento positivo che permetterà la continua evoluzione dell'ecosistema delle imprese italiane.

GLOSSARIO

INTELLIGENZA ARTIFICIALE (AI)

[Ramo dell'informatica il cui scopo è l'implementazione di calcoli matematici che, tramite un meccanismo di auto-apprendimento, simulano la capacità analitica e decisionale tipica dell'essere umano]

REALTÀ AUMENTATA (AR)

[Tecnologia che consente di arricchire la percezione della realtà, sovrapponendo alla stessa informazioni artificiali e virtuali]

BACKEND DEVELOPER

[Programmatore informatico capace di creare la porzione di un software non visibile all'utente, ma necessaria a realizzare il "motore computazionale" del prodotto informatico. Tipicamente utilizza linguaggi di programmazione quali C++, C# e altri linguaggi di alto livello]

BIG DATA

[Dati massivi elaborati da più sistemi in parallelo e le relative tecnologie e metodologie di analisi. Per estensione comprende i processi di estrapolazione, analisi e correlazione di dati eterogenei, strutturati o non strutturati, finalizzati a scoprire i legami tra fenomeni diversi e anticiparne le evoluzioni future]

BLOCKCHAIN

[Rete di risorse informatiche condivise (processore, memoria, etc.) da una comunità di utenti, finalizzata alla creazione di un database comune ed estremamente sicuro]

CAD

[Acronimo dell'espressione inglese Computer Aided Drafting indicante tecnologie e software a supporto dell'attività di disegno tecnico]

CAM

[Acronimo dell'espressione inglese Computer Aided Manufacturing, indica l'attività di produzione industriale assistita da computer]

CLOUD COMPUTING

[Tecnologia che consente di usufruire, tramite server remoto, di risorse software e hardware (come, ad esempio, memorie di massa per l'archiviazione di dati), il cui utilizzo è offerto come servizio da un provider, quasi sempre in abbonamento]

CNC (MACCHINE A CONTROLLO NUMERICO)

[Macchine utensili i cui movimenti vengono controllati da un dispositivo elettronico integrato nella macchina stessa, detto controllo numerico. I movimenti e le funzioni di queste macchine sono prestabiliti ovvero sono preimpostati attraverso dei software specifici]

COMPLIANCE

[Concetto che identifica l'aderenza delle varie componenti dei sistemi informatici alle leggi nazionali e internazionali, in particolare alla normativa riguardante la privacy e alle regole aziendali]

CONTENT MANAGER

[Responsabile editoriale che coordina le attività legate alla produzione di testi, immagini e contenuti multimediali per gli strumenti di comunicazione dell'azienda, tra cui siti web, blog, e canali social]

COPYWRITER

[Professionista del marketing che all'interno dell'azienda crea testi, articoli, slogan e altri contenuti atti a sponsorizzare le attività aziendali]

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

[Metodologia legata al concetto di fidelizzazione dei clienti, che può essere implementata attraverso software utili per organizzare le informazioni di contatto e gestire le relazioni e le interazioni con clienti attuali, potenziali e altri contatti]

DATA ANALYST

[Figura che si occupa di analizzare, interpretare e rielaborare i dati al fine di risolvere problematiche aziendali e definire nuove strategie data driven]

DATA PROTECTION

[Protezione del processo di acquisizione e gestione dei dati. Risponde all'aspettativa pubblica e ai vincoli normativi che riguardano la privacy e il trattamento dei dati stessi]

DIGITAL MARKETING SPECIALIST

[Professionista che deve progettare una digital strategy e tradurla in un piano di marketing digitale efficace in funzione dei diversi obiettivi aziendali]

DIGITAL TRANSFORMATION

[Insieme di cambiamenti culturali, sociali, creativi, manageriali che produce un nuovo approccio nel fare impresa attraverso la tecnologia e l'innovazione]

ECOMMERCE SPECIALIST

[Professionista con esperienza nel commercio online, il cui compito è pianificare la realizzazione e la manutenzione di e-commerce, in base ai bisogni dell'azienda e del cliente interagendo con altri professionisti, rivenditori e provider di servizi di pagamento]

ERP

[Software di gestione che integra tutti i processi di business rilevanti di un'azienda, come vendite, acquisti, gestione magazzino e contabilità. A differenza di un software gestionale CRM, un ERP è parte integrante dei flussi organizzativi dell'azienda; li controlla, li gestisce e propone anche le attività da eseguire e le relative tempistiche: cosa e quando acquistare, da quali fornitori e cosa e quando lanciare in produzione]

FRONTEND DEVELOPER

[Programmatore informatico capace di creare la porzione di un software, attraverso cui l'utente interagisce con il prodotto informatico. Tipicamente utilizza linguaggi di programmazione quali HTML, JavaScript e CSS]

ICT

[Acronimo inglese che sta per Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione. È l'insieme dei metodi e delle tecnologie che realizzano i sistemi di trasmissione, ricezione ed elaborazione di informazioni essenziali per le organizzazioni]

INTERNET OF THINGS (IOT)

[Integrazione delle proprietà tipiche di internet (comunicazione, interattività, memorizzazione dati) in oggetti anche tradizionalmente analogici come dispositivi, apparecchiature, impianti e sistemi, materiali e prodotti tangibili, opere e beni, macchine e attrezzature]

LEAN PRODUCTION

[Metodologia all'interno del contesto aziendale che mira a minimizzare gli sprechi fino ad annullarli, generalizzazione diffusa in Occidente del sistema di produzione Toyota che ha superato i limiti del fordismo]

MACHINE LEARNING

[Metodi legati all'intelligenza artificiale che consentono alla macchina di apprendere e fare previsioni su un insieme di dati]

MARKETING AUTOMATION

[Software che permette di automatizzare alcune attività ripetitive di marketing come l'invio di email o la registrazione dei moduli]

METODO AGILE

[Processo iterativo durante il quale l'idea e la forma iniziale del progetto vengono modificati e adattati in base ai feedback degli utenti. Originariamente utilizzato nello sviluppo di software, oggi si applica anche a processi di business]

MOBILE DEVELOPER

[Sviluppatore di applicazioni fruibili su sistemi operativi per dispositivi mobili come smartphone o tablet]

NANOTECNOLOGIE

[Dispositivi tecnologici di dimensione inferiore al nanometro utilizzati in larga scala all'interno di molteplici ambiti scientifici e produttivi]

OFFSHORING

[Strategia adottata da un'impresa locale che consiste nella delocalizzazione di alcune attività, prodotti e/o servizi presso sedi all'estero, siano esse sussidiarie della casa madre oppure fornitori di servizi indipendenti]

OPEN INNOVATION

[Approccio all'innovazione aziendale basato su idee, risorse e competenze tecnologiche che arrivano dall'esterno, in particolare da startup, università, enti di ricerca, fornitori e consulenti]

RESHORING

[Strategia opposta all'offshoring, che consiste nel rimpatrio di aziende che in precedenza avevano delocalizzato attività, prodotti e/o servizi presso sedi all'estero, sussidiarie della casa madre oppure fornitori di servizi indipendenti]

RFID (RADIO-FREQUENCY IDENTIFICATION)

[Particolare tecnologia che trova applicazione soprattutto in ambito industriale per l'identificazione univoca di oggetti e spedizioni. Consiste solitamente in un microchip, chiamato tag RFID, applicato sull'oggetto da identificare e collegato a un'antenna che invia i segnali radio attraverso un campo magnetico]

RISK MANAGEMENT

[Processo mediante il quale si misura o si stimano le varie tipologie di rischi aziendali e successivamente si sviluppano delle strategie per governarli]

ROBOTICA

[Branchia della meccatronica che fonde discipline umanistiche e scientifiche: studia e sviluppa metodi che permettono a un robot di eseguire dei compiti specifici, riproducendo in modo automatico il lavoro umano]

SCANNER 3D

[Strumento elettronico che fornisce le coordinate spaziali dei punti che descrivono l'oggetto del rilievo]

SMART WORKING

[Metodologia abilitata da tecnologie che supportano il lavoro agile e in mobilità e rendono virtuale il posto di lavoro. Le macro aree tecnologiche utilizzate sono i servizi di Social Collaboration, soluzioni di accessibilità e sicurezza, le Workspace Technology e le iniziative di Mobility]

SOCIAL COLLABORATION

[Approccio basato sulle tecnologie digitali e collaborative che consente di migliorare qualità ed efficienza nei processi organizzativi del lavoro, semplificando i flussi di comunicazione e di lavoro]

STAMPA 3D

[Realizzazione di oggetti tridimensionali mediante produzione additiva, partendo da un modello digitale in tre dimensioni]

SYSTEM INTEGRATOR

[Azienda (o specialista) che si occupa dell'integrazione di sistemi, il cui compito è far dialogare impianti diversi tra loro allo scopo di creare una nuova struttura che integri le potenzialità degli impianti originali e crei nuove funzionalità]

USER EXPERIENCE (UX)

[Insieme delle emozioni, delle percezioni e delle reazioni che una persona vive quando si interfaccia con un prodotto o un servizio, digitale o analogico]

USER INTERFACE (UI)

[Interfaccia utente di macchine e software (non solo computer, ma anche applicazioni, device mobili ecc.) il cui aspetto e la cui interattività vengono elaborati attraverso la ricerca sulla UX

REALTÀ VIRTUALE (VR)

[Realtà simulata, ambiente tridimensionale costruito al computer che può essere esplorato e con cui è possibile interagire usando dispositivi informatici quali visori, guanti e auricolari, che proiettano chi li indossa in uno scenario realistico]

CREDITI

COORDINAMENTO SCIENTIFICO

Alessandro Braga

COORDINAMENTO RICERCA

Paolo Armelli

REALIZZATA DAI RICERCATORI DELLA SECONDA EDIZIONE DEL MASTER IN DIGITAL TRANSFORMATION PER IL MADE IN ITALY

Antonella Buccolieri, Lorenzo Casuscelli, Emiliano Ceglie, Laura Chiari, Riccardo Cicerone, Francesco Ciliberti, Alberto Conte, Federica Cosimo, Mattia Cravero, Mattia Fiore, Bianca Frentisor, Gianluca Marzulli, Riccardo Mazzolo, Chiara Natale, Cristina Reggente, Marta Santospirito, Edoardo Stella, Fabio Vantaggiato.

HANNO COLLABORATO

Lisa Gregis, Education Specialist Innovation School
Veronica Bellino, Marketing Manager Innovation School
Francesca Buono, Content Designer Innovation School
Carmelo Abate, Marketing Specialist Innovation School
Giorgia Marcetti, B2B Product Manager Talent Garden
Giulia Tognù, Communication Manager Talent Garden
Arianna Osti, Graphic Designer Talent Garden

Un ringraziamento speciale ad Alkemy Lab

LE ALTRE PUBBLICAZIONI

RICERCHE

- > *La Digital Transformation e le PMI italiane nel 2017*, maggio 2017.
- > *La Digital Transformation nella gestione delle risorse umane*, aprile 2018.

TAG BOOKS

- > *Fintech Revolution* di Matteo Rizzi, TAG books, ottobre 2016.
- > *App Economy* di Matteo Sarzana, TAG books, ottobre 2016.
- > *Internet of Humans* di Leandro Agrò, TAG books, marzo 2017.
- > *Digital Transformation* di Alessandro Braga, TAG books, marzo 2017.
- > *Future Health* di Gabriele Grecchi, TAG books, marzo 2017.
- > *Marketing Thinking* di Alberto Mattiello, TAG books, settembre 2017.
- > *Retail Next* di Massimo Gennarelli, Stefano Daelli, Valentina Lunardi, TAG books, settembre 2017.
- > *Human-Centered Work* di Edoardo Turelli, TAG books, settembre 2017.
- > *Smart Data* di Alessandro Chessa, TAG books, aprile 2018.
- > *Content Strategy* di Marco Alfieri, Marco Bardazzi, Corrado Paolucci, TAG books, aprile 2018.

COLLABORAZIONI

- > *Come aprire un negozio online (e avere successo)*, a cura di Luca Barbieri, Le Guide di Corriere Imprese, ottobre 2015.

TALENT GARDEN

Talent Garden è il luogo dove i professionisti del digitale e della tecnologia lavorano, imparano e si connettono.

Fondata a Brescia nel 2011, Talent Garden è la più grande piattaforma fisica in Europa di networking e formazione per l'innovazione digitale, che oggi conta 23 campus in 8 Paesi (Albania, Austria, Danimarca, Italia, Irlanda, Lituania, Romania, Spagna) e migliaia di talenti, tra startup, freelance, aziende e grandi società.

La mission di Talent Garden è creare luoghi dell'innovazione per sostenere i talenti del digitale e della tecnologia nella loro crescita e connetterli a livello globale.

Talent Garden nasce con l'obiettivo di creare un ecosistema in grado di potenziare, connettere e supportare le migliori startup e community del panorama tecnologico e digitale nel loro percorso di crescita, contribuendo alla formazione dei futuri protagonisti dell'innovazione.

Dal 2015 Talent Garden è attiva anche nel settore dell'istruzione, grazie alla sua scuola dell'innovazione nata dall'esigenza di formare studenti, professionisti e aziende negli ambiti del digitale più richiesti dal mercato, per cambiare ed essere leader in un mondo in costante evoluzione. Master full time rivolti a giovani neolaureati, Master part time rivolti a professionisti che desiderano aggiornare le proprie competenze, Masterclass e programmi di digital transformation per le aziende, tutti basati su modelli formativi innovativi.



f taginnovationschool

🐦 talentgardenit

📷 talentgarden

📍 TAG Innovation School

INTESA  SANPAOLO

 CISCO  enel

www.digitaltransformation.talentgarden.org

