

Innovazione nelle PMI

Dati, punti di vista, business model, soluzioni digitali per le imprese di oggi e di domani

2022

Digital
Change

White paper

Il documento si propone di approfondire il tema dell'innovazione all'interno del contesto delle PMI.

Rispetto ai privati e alla pubblica amministrazione, le PMI sono per loro natura più veloci ad innovare e a digitalizzarsi, spinte da mercati in continuo movimento.

Le aziende sanno essere veloci ma a che punto siamo veramente e quanto è possibile e necessario fare per accelerare il percorso di cambiamento e mantenere competitive le piccole e medie imprese?



Digitalizzazione in Europa e in Italia: alcuni dati

Il livello di digitalizzazione in Italia non è ancora sufficiente, soprattutto per quanto riguarda le competenze digitali, di base ed avanzate e per l'utilizzo dei big data.

È il rapporto DESI (*Digital Economy and Society Index*), l'indice europeo del grado di utilizzo delle tecnologie digitali, a darci un quadro completo della situazione italiana ed europea.

Nell'indicatore generale DESI, saliamo di 5 posizioni rispetto all'edizione passata, ma restiamo **ventesimi**, in una classifica che vede **in testa i paesi scandinavi** e **in coda i paesi del sud e del sud-est europeo**.

Non eccelliamo né per **connettività** (dove anzi perdiamo qualche posizione), né per **utilizzo dei servizi pubblici digitali**; mentre siamo addirittura **ultimi** come **percentuale di laureati in discipline ICT**.

Ancora piuttosto insoddisfacente l'utilizzo dei big data per prendere decisioni strategiche all'interno delle aziende.

La **nota positiva** è che, rispetto ai dati di digitalizzazione sulla popolazione e sulla Pubblica Amministrazione, le **imprese italiane** hanno **intensità digitale maggiore**, ad esempio, **sul fronte del cloud**.

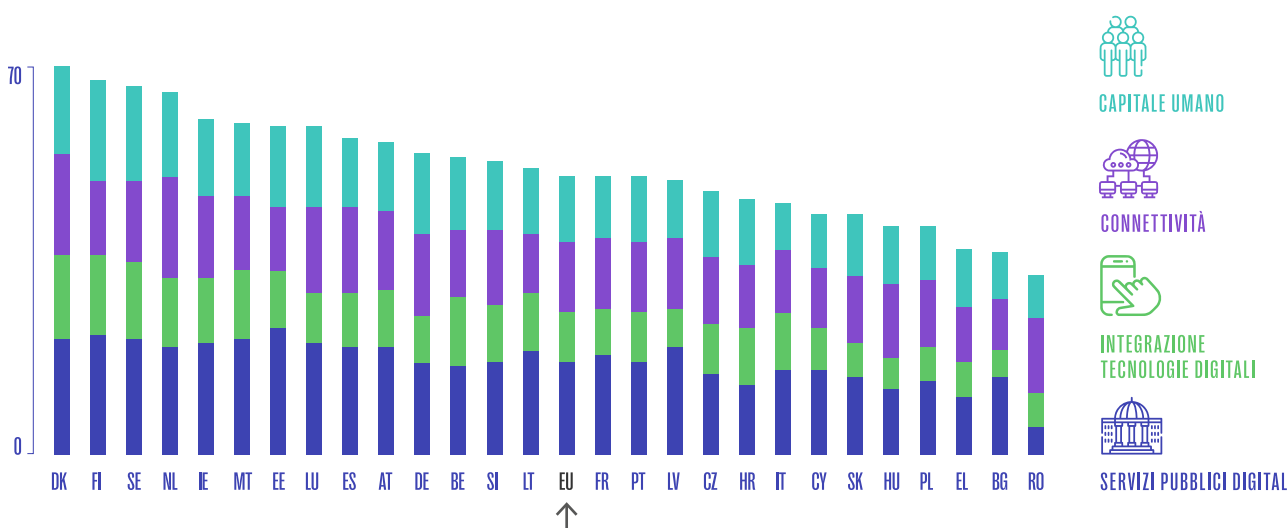


Grafico n.1 – fonte DESI (Digital Economy and Society Index) 2021

Intensità digitale delle PMI italiane

Secondo il rapporto ISTAT del 2021, il 60,3% delle piccole e medie imprese italiane ha raggiunto almeno un livello base di intensità digitale (56% la media UE27). Tra le imprese con almeno 10 addetti il 41,9% ha acquistato servizi di **cloud computing** di livello medio-alto e il 51,9% di livello intermedio e sofisticato (35% la media UE27). In aumento le imprese che usano almeno **due social media** (da 22% a 27%).

Se vediamo i dati di seguito il **CRM** è ancora utilizzato nella maggior parte dei casi da aziende con più di 250 dipendenti. Rimangono scoperte migliaia di aziende che non hanno ancora compreso la necessità di dotarsi di **soluzioni digitali come un CRM** per creare valore per il cliente e per non rimanere indietro rispetto alle concorrenti più evolute digitalmente.

Le imprese con **meno di 50 dipendenti** possono approfittare delle best practice delle grandi imprese, introducendo **soluzioni digitali** adatte al proprio business e garantirsi un salto di qualità verso l'ottimizzazione dei processi interni.

L'investimento in termini economici per l'acquisto di un **CRM** è contenuto e affrontabile anche per la piccola impresa che potrà così beneficiare di:

- migliore **velocità di gestione** dei processi interni
- **maggiore controllo su costi, perdite e fatturato.**

Il 60,3% delle piccole e medie imprese italiane ha raggiunto almeno un livello base di intensità digitale



→ Microimprese

Le microimprese sono definite come imprese con meno di **10 occupati** e che realizzano un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a **2 milioni di euro**.

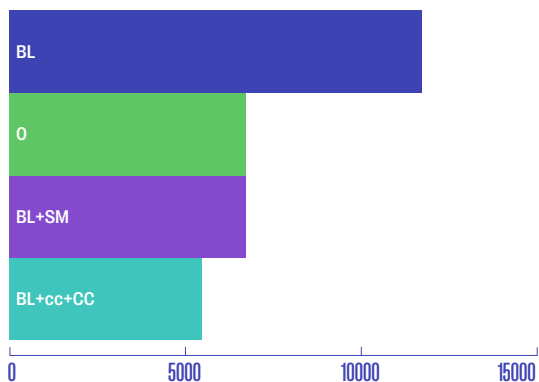
→ Piccole imprese

Le piccole imprese sono definite come imprese con meno di **50 occupati** e che realizzano un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a **10 milioni di euro**.

→ Medie imprese

Le medie imprese sono definite come imprese con meno di **250 occupati** e che realizzano un fatturato annuo non superiore a **50 milioni di euro** oppure un totale di bilancio annuo non superiore a **43 milioni di euro**.

10-49 ADDETTI



250+ ADDETTI

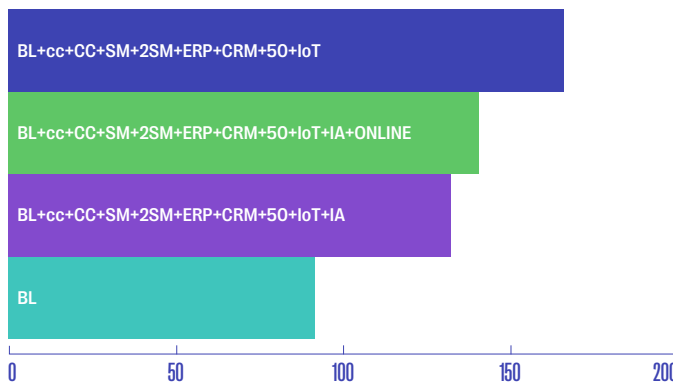


Grafico n. 2: Le quattro combinazioni più frequenti degli indicatori per classe di addetti, piccole (10-49 addetti) e grandi imprese (almeno 250 addetti). Istat, Anno 2021, valori assoluti.

Legenda:

- 50: Imprese con % addetti connessi superiore al 50%
- ERP: Imprese che utilizzano ERP
- BL: Imprese con banda larga fissa a velocità >= 30 Mit/s
- B2C: Imprese con vendite web > 1% dei ricavi e vendite via web B2C
- IoT: Imprese che utilizzano almeno 1 IoT
- SM: Imprese che hanno almeno 1 social media
- CRM: Imprese che utilizzano CRM
- CC: Imprese che acquistano servizi cloud di livello intermedio o sofisticato
- IA: Imprese che utilizzano almeno 1 tecnologia IA
- Cc: Imprese che acquistano servizi cloud computing
- ONLINE: Imprese con il valore delle vendite online >=1% dei ricavi totali
- 2SM: Imprese che utilizzano almeno 2 social media
- O: Nessuna tra le 12 attività

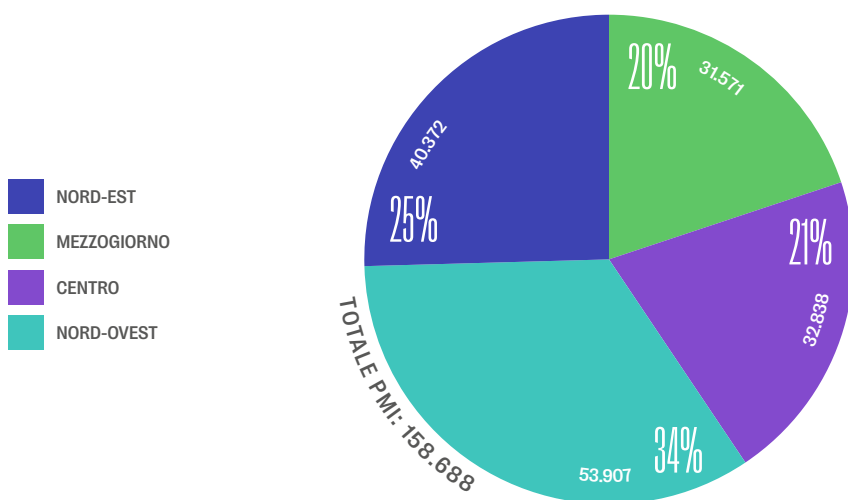


Grafico n. 3: Suddivisione territoriale delle PMI italiane – Rapporto Regionale PMI 2021, realizzato da Confindustria e Cerved, in collaborazione con Intesa Sanpaolo

Le PMI e il piano Industria 4.0

Negli ultimi anni le PMI, in particolare quelle più grandi, si sono focalizzate sull'acquisto di beni relativi al piano **Industria 4.0** come dimostra l'**indagine di Intesa San Paolo e SMACT**.

Tra le 262 imprese (il 18%) che hanno risposto, una su due adotta tecnologie 4.0, con punte del 75% tra le imprese più grandi. Vediamo infatti che le tecnologie più adottate sono risultate **robotica** (49,6% delle imprese 4.0), **cloud computing** (32,8%) e sistemi di integrazione delle informazioni (26,7%), le stampanti 3D (18,3%).

La transizione 4.0 è un fenomeno recente, che ha avuto un'accelerazione a partire dal 2017, grazie a efficaci interventi di politica industriale, e ha favorito lo **sviluppo di smart factories, con l'impiego cioè di tecnologie 4.0 soprattutto nei processi di produzione e di R&S**.

Gli **obiettivi raggiunti** grazie all'adozione di tecnologie 4.0 sono relativi all'efficientamento dei processi e alla produttività, in particolare relativi a:

- **automazione dei processi**
- **monitoraggio e tracciabilità**
- **aumento della velocità di produzione e della produttività.**



Da industria 4.0 a transizione 4.0

Per incentivare l'implementazione di beni immateriali 4.0, non solo nelle imprese di più grandi dimensioni, il governo continua a sostenere le imprese attraverso il **piano transizione 4.0**, offrendo la possibilità di:

- **innovare grazie all'acquisto di software**
- **continuare in maniera più capillare ad investire in piattaforme Cloud, applicazioni e spese per System Integration**

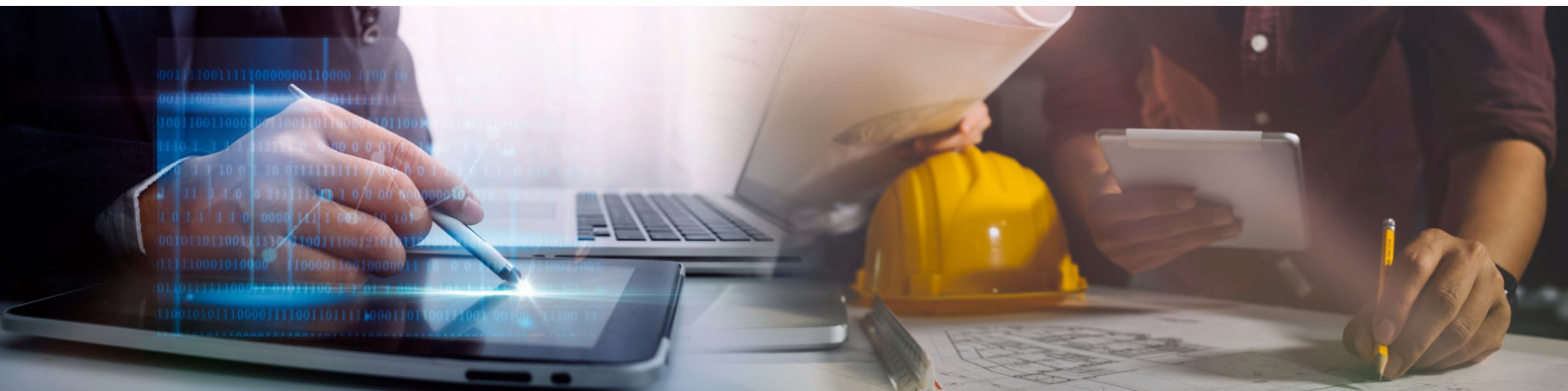
Le aziende che hanno intenzione di investire in innovazione tecnologica e digitale 4.0 possono usufruire di un credito di imposta a corollario dei lavori svolti a livello progettuale, per transare l'azienda verso Impresa 4.0.

Sono incluse **consulenze esterne, studio e analisi dei processi, analisi delle potenzialità dei beni strumentali 4.0**.

Senza dimenticare l'importanza cruciale della **formazione 4.0**, volano fondamentale indispensabile per la trasformazione digitale all'interno degli uffici aziendali.

Le **spese ammissibili** nell'ambito della formazione comprendono anche quella **funzionale all'utilizzo efficiente di nuovi software (CRM, ERP, MES) e altri applicativi verticali aziendali**. Non mancano, inoltre, opportunità per organizzare corsi di formazione specifici su tematiche relative ad esempio a *big data, robotica, realtà aumentata*.

Attraverso *corsi* o *consulenze on the job* gli addetti scoprono nuovi strumenti di supporto all'attività lavorativa, testano sul campo le nuove soluzioni per farle proprie e farle entrare nella propria routine lavorativa.



Innovazione digitale, digital transformation nella relazione cliente e azienda

L'esplosione dei canali digitali, accelerata dalla pandemia, richiede che le aziende reagiscano rapidamente e con una **strategia che coinvolga tutti i canali di acquisizione e relazione con il cliente**.



Il **CRM è uno dei facilitatori fondamentali** per favorire la digitalizzazione nella relazione Cliente-Azienda: ma non basta più per essere al passo con i cambiamenti del Customer Journey.

Emerge una crescente necessità, ma anche l'opportunità di **integrare ai software CRM altre piattaforme tecnologiche** che facilitino la **digitalizzazione dei processi e dei touch-point Customer-driven**, monitorandone l'efficienza e i KPIs.

Digital Transformation

Secondo il 7° Osservatorio sul CRM il 64% delle aziende di grandi dimensioni (su un campione di 450 aziende italiane partecipanti) ha già iniziato questo percorso, mentre le PMI lo hanno cominciato in misura minore.

La digitalizzazione dei **processi relazionali** è una priorità sulla quale investire a prescindere dalla dimensione aziendale.

Le aree maggiormente coinvolte nel processo di digitalizzazione dei processi di gestione sono state:

- l'area vendite (32%)
- il Marketing (29%)
- il Customer Care (28%)

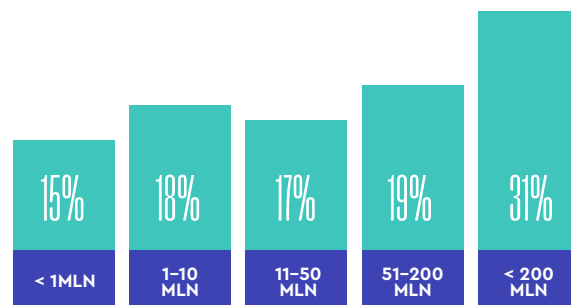


Grafico n. 4 – 7° Osservatorio CRM: panel di aziende che hanno partecipato per fatturato.

I processi commerciali al centro del processo di digitalizzazione

Una maggiore focalizzazione sui processi commerciali può essere interpretato alla luce di più fattori:

- il recupero del ritardo tecnologico dei processi di vendita, spesso gestiti senza strumenti (solo ERP)
- la pandemia che ha virtualizzato gran parte della relazione tra i commerciali e i loro clienti
- l'opportunità di facilitare un processo di vendita collaborativo abbattendo i silos di dati e organizzativi
- le vendite online che sono diventate un canale di vendita sempre più utilizzato non solo per il B2C ma anche per il B2B.



Quali tecnologie per digitalizzare la relazione azienda e cliente

Il CRM è la tecnologia centrale a supporto dei cambiamenti che il digitale sta generando nella relazione Cliente-Azienda. **Il 79% l'ha introdotta.**

Marketing Automation (47%), **eCommerce** (41%), **Customer Data Platform** e **Artificial Intelligence** sono invece le principali tecnologie che il management **sta valutando di implementare.**

Molta attenzione è rivolta anche all'**IoT** e agli **Advanced Analytics**.

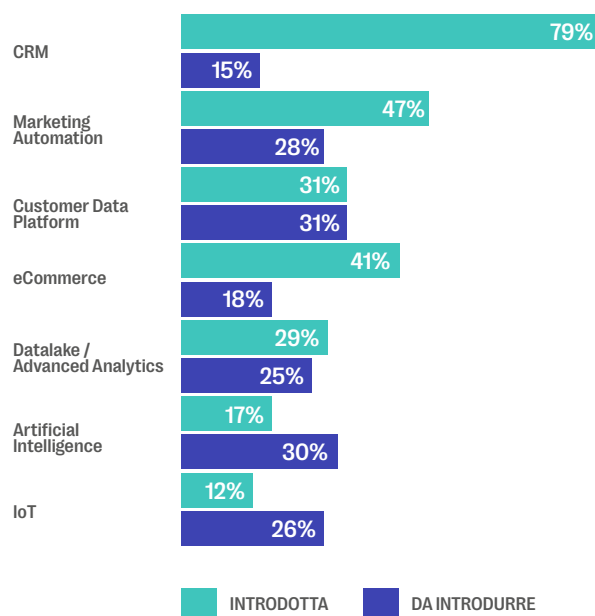


Grafico n° 5 – 7° Osservatorio CRM.

Favorire una cultura dell'innovazione nelle PMI

I dati appena riportati sono incoraggianti, ma non devono trarre in inganno. Se andiamo ad allargare il numero di PMI coinvolte, monitorando le numerose ricerche ed analisi a disposizione, non mancano tuttavia aziende che dimostrano **ancora delle reticenze nell'allocare investimenti in digitalizzazione**.

Sicuramente in alcuni casi la visione imprenditoriale guarda più al breve che al medio-lungo termine, dall'altra, secondo i dati (2021) raccolti su un campione di 200 aziende dell'*Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI del Politecnico di Milano* sono presenti alcuni **elementi di freno**, quali:



Su quest'ultimo punto, si riscontra anche una **conoscenza superficiale degli incentivi messi in campo dal Governo** da parte di chi guida le aziende.

In particolare nel Centro e Sud Italia: si è rilevato che, per esempio, il 68% degli imprenditori non è aggiornato sui voucher consulenza in innovazione promossi dal MISE (piano di transizione 4.0).

Ma è davvero così? È proprio vero che queste sono le barriere all'innovazione? E se sì, come possiamo superarle? O sono solo degli alibi per rimanere nella propria comfort zone?

In questo paper sono state coinvolte **importanti personalità** che ogni giorno vivono e portano innovazione, in diverse forme, all'interno delle nostre PMI. Ciascuno di loro offre **interpretazioni e punti di vista** diversi, spesso complementari, partendo dalle proprie **competenze ed esperienze sul campo**.

Uno sguardo nel presente per costruire il futuro: fare innovazione nelle PMI e per le PMI

Co-innovation

Sostenibilità e digitalizzazione, insieme, consentono la rivisitazione del concetto di sviluppo economico. Alla base, la consapevolezza che la digitalizzazione è il mezzo e sostenibilità è il fine, con l'obiettivo di generare valore nel lungo periodo.

Attualmente, le PMI sono esposte a **due fenomeni** che minacciano la loro sopravvivenza: da un lato, la **ricerca** di soluzioni diverse ed innovative ai bisogni tradizionali. Dall'altro, la proliferazione sul mercato di start up digitali che, attraverso la riproduzione della catena del valore a un costo più basso, contribuiscono a un'erosione dei margini.

VeniSIA - Venice Sustainability Innovation Accelerator dell'Università Ca' Foscari, propone alle PMI un **percorso di Co-Innovation** come soluzione possibile per creare valore condiviso assieme alle start-up, non solo per la crescita dell'azienda, ma anche per perseguire lo sviluppo sostenibile.

In questo processo, le PMI identificano nuovi bisogni all'interno dell'azienda e attivano processi di intrapreneurship con l'obiettivo **di coniugare l'innovazione interna dell'azienda con quella generata da start-up esterne**, mentre le startup consolidano la propria scalabilità attraverso processi di industrializzazione e investimenti.

La Co-Innovation consente, perciò, di cogliere i cambiamenti del mercato e di ottenere un vantaggio competitivo proiettato nel lungo periodo.



Carlo Bagnoli

Ordinario di Innovazione Strategica e Direttore Scientifico di VeniSIA presso l'Università Ca' Foscari Venezia



Parallelamente allo sviluppo di acceleratori di innovazione come VeniSIA di cui ci ha parlato Carlo Bagnoli, nel Nordest si mira ad innovare e a potenziare la transizione grazie a Competence Center e a importanti momenti di progettualità condivisa.

Innovare con i Competence Center

L'innovazione ormai fa parte della strategia aziendale. Non ci possono essere aziende piccole medie o grandi senza processi di innovazione attivi al loro interno.

I temi centrali che accompagnano l'innovazione sono quelli della **digitalizzazione** e della **sostenibilità**, processi di cambiamento che le aziende non possono affrontare da sole.

Il **supporto delle istituzioni e del governo** in questo contesto è **fondamentale** per favorire lo sviluppo di progetti di crescita per le PMI.

Nati proprio per questo scopo i Competence Center come SMACT, così pure **consulenti ed esperti in innovazione** sono fondamentali per accompagnare le imprese verso la transizione 4.0.

Ma ancora questo non basta, per aiutare le PMI è necessario creare progettualità attraverso le **Associazioni di Categoria**.

Le PMI da sole fanno fatica a fare innovazione: **è necessario creare un ecosistema di sostegno e supporto** mirato attraverso bandi, fondi per la formazione. Incontri, convegni e corsi di formazione sono utili ma esempi concreti possono aiutare a far comprendere meglio il potenziale della digitalizzazione.

A questo proposito per dare ancora una maggiore impronta pratica, SMACT-Competence Center ha organizzato delle **live demo** – veri e propri luoghi produttivi e dimostrativi dove poter toccare con mano l'innovazione. Sono fabbriche-scuola in cui poter **vedere dal vivo come le tecnologie vengono applicate**: impianti di trasformazione, manutenzione predittiva, computer vision per citarne solo alcune.



Fabrizio Dughiero

Professore Ordinario e Prorettore all'Innovazione e ai Rapporti con le imprese presso Università degli Studi di Padova. Presidente di SMACT – Competence Center



Trasformare il sistema produttivo, ambientale e sociale

Digital4Change®, in qualità di membro della **community di SMACT**, vuole contribuire, con gli strumenti digitali adeguati, a trasformare il sistema produttivo, ambientale e sociale per affrontare il futuro e **creare nuovo valore nei processi di business**.

*Aiutiamo le PMI a ottimizzare e innovare i processi interni, a tirare fuori i dati dalle aziende con gli strumenti giusti, ma non solo. Noi aiutiamo le imprese ad ascoltare i dati, a comprenderli e a trasformarli in immediate scelte strategiche – spiega **Andrea Soncin** di Digital4Change®.*

In questo scenario in cui le nuove tecnologie digitali e i nuovi modelli di business sviluppati con esse influenzano il valore aggiunto di prodotti o di servizi esistenti, anche noi, attraverso le nostre soluzioni, vogliamo essere parte attiva nella ricerca di un nuovo bilanciamento tra l'approccio Data Driven e quello Human Centered.

La **transizione digitale**, il continuo e necessario trasferimento tecnologico dalle università alle imprese, da un'impresa all'altra, la diffusione dello smart working, e in generale la cosiddetta **"quarta rivoluzione industriale"**, impongono a manager, imprenditori e lavoratori tutti di far parte di ecosistemi culturali, innovativi e formativi come SMACT o di altre **realità del territorio** dove **poter r-innovare costantemente le proprie competenze e conoscenze**.



Andrea Soncin

Nel CDA di Digital4Change coordina le Vendite e l'Innovation. Ingegnere Gestionale con un MBA presso il Cuaa, Master sull'Innovation & Digital Transformation al MIP Politecnico di Milano. Esperienza Manageriale in multinazionali con solide esperienze in Innovazione di Processo (BPR). Mentor per Polihub e VeniSia aiuta le start-up nella validazione dell'idea e dello scale-up.



L'innovazione è sociale e culturale: alla portata dei più creativi e agili

Il digitale sta ridefinendo i confini dell'innovazione e della competizione perché sta cambiando il modello di produzione alla radice. Il digitale è il regno dei bisogni intangibili, e i prodotti che si trasformeranno per soddisfare questi bisogni entreranno con successo nel nostro futuro.

Questo grande cambiamento coinvolgerà tutte le imprese grandi e piccole, perché **il mondo del digitale è ecosistemico e l'innovazione è combinatoria, dunque alla portata dei più creativi e dei più agili**. In questo nuovo campo di gioco le PMI partono favorite, ma ad una condizione: c'è bisogno di un cambio culturale sull'uso del digitale.

L'innovazione infatti è anche **questione di antropologia sociale e culturale**.



Roberto Siagri

Imprenditore, laureato in fisica, ha co-fondato Eurotech nel 1992 e ne è stato l'amministratore delegato fino a inizio 2021. È un esperto delle tecnologie digitali e dei modelli di business abilitati dalla trasformazione digitale.



Essere agili significa essere in grado di cambiare, di ascoltare le nuove esigenze del cliente che si vengono a creare. Per alcune aziende conviene cambiare il modello di business, altre invece dovrebbero trasformare il prodotto e renderlo un servizio on demand.

Innovare processi obsoleti

Innovare nelle e per le PMI significa **fare leva su nuove tecnologie per migliorare l'efficienza dei processi aziendali**, al fine di diminuire costi e tempi ed amplificare la creazione di valore, raggiungendo nuovi clienti, creando prodotti che innovano processi obsoleti o che rispondono ad una domanda latente del mercato.



Luca Morandini

Esperto di marketing digitale ed e-commerce, ha curato la strategia digitale di brand come TrenDevice (IPO), CalcioShop (acquisizione), SorgenteNatura (acquisizione). Co-Autore insieme ad Alessandro Palmisano di Aziende al Bivio: Viaggio in una PMI italiana tra passaggio generazionale e Digital transformation.



Le 10 caratteristiche dell'impresa dinamica e la sfida dell'innovazione

Le aziende che hanno saputo ridisegnare il proprio modello di business hanno riconfigurato organizzazione, obiettivi ed assets, ricomponendoli in un nuovo progetto, posizionandosi all'interno di una filiera di valore. Hanno reinventato l'impresa, rispettandone il DNA ed avendo ben chiaro **che l'alternativa era riconfigurare o essere riconfigurati.**

Spesso le PMI hanno la percezione di dover cambiare ma non riescono ad avere la consapevolezza né dell'esatta portata del cambiamento che si trovano ad affrontare né dei tempi in cui sono tenute a farlo.

Per crescere le PMI devono vincere la tentazione dell'**eterno rimandare** ed **affrontare quelle scelte**, quei momenti di discontinuità strategica e/o familiare che in un mercato dinamico come l'attuale sono sempre più frequenti.

In quella che è stata definita l'economia della conoscenza dobbiamo fare in modo che la visione e **l'orizzonte temporale siano ben più ampi dell'ordinario ambito operativo.**

Bisogna abituarsi a pensare le **aziende come nodi di una o più reti** finalizzate alla creazione di valore più che come fabbriche ed uffici. Lo stesso prodotto fisico non è altro che la risultante di conoscenze e attività pregresse.

Le **relazioni** e i ruoli dei soggetti che definiscono un sistema di creazione di valore diventano **cruciali**. **Le informazioni sulle relazioni** diventano gli **asset** che contano di più. Le conoscenze su come creare quelle relazioni e dei **modelli di co-produzione** costituiscono un asset prezioso su cui lavorare e da valorizzare.

Frequentemente ci troviamo a supportare imprenditori che prendono consapevolezza delle cambiate condizioni di mercato e decidono di ripensare la propria impresa, **ridisegnanone il modello di business.**



Andrea Arrigo Panato

Dottore Commercialista e Revisore Legale, è naming partner di Studio Panato | Dottori Commercialisti. Ha maturato una particolare esperienza nella gestione ordinaria e straordinaria d'impresa occupandosi principalmente di valutazioni d'azienda, operazioni di finanza straordinaria e risanamento aziendale. È docente alla Ca' Foscari Challenge School ed alla Scuola Alta Formazione (Fondazione Commercialisti di Milano e Università Bocconi). È autore di "Restarup. Le scelte imprenditoriali non più rimandabili" per Egea, casa editrice dell'Università Bocconi di Milano.

L'operazione ovviamente è tutt'altro che semplice essendo soggetta a numerosi vincoli sia economici sia organizzativi (si opera su un treno che corre veloce non su un foglio bianco su cui disegnare un canvas). Le imprese sono ovviamente organizzazioni fatte di persone con le loro capacità, aspettative ed abitudini.

Tutto ciò detto soprattutto nelle regioni più vivaci economicamente assistiamo alla crescita di **piccole e medie imprese caratterizzate da ottime performance e coraggiosi progetti di sviluppo**. A volte addirittura radicali.

Sono guidate da imprenditori consapevoli (l'aggettivo non è usato a caso) di dover ripartire dai fondamentali.



Quali sono in estrema sintesi le caratteristiche di queste PMI dinamiche? Le abbiamo già in parte evidenziate e non sembrano poi molto dissimili da quelle delle startup:

1. Consapevolezza di dover testare la validità del business model
2. Forte tensione ad operare all'interno di una filiera di qualità (spesso internazionale)
3. Consapevolezza di dover definire la dimensione minima per competere
4. Apertura del capitale a nuovi soci ed investitori
5. Velocità di esecuzione per competere
6. Curiosità a cui si accompagnano importanti competenze interne ed un forte bisogno formativo e consulenziale
7. Innovazione di prodotto o di processo (open innovation, Industry 4.0, etc.)
8. Forte attenzione alla selezione e gestione dei talenti
9. Capacità di affrontare per tempo il passaggio generazionale
10. Partnership con università e centri di ricerca

Questo elenco se da una parte assume quasi la valenza di un **"Manifesto dell'impresa dinamica"** dall'altra può diventare un veloce test per quelle imprese interessate a mettersi in discussione. Ogni punto è in fondo una sfida da affrontare ed una scelta da prendere.

E tra le sfide quella forse più rilevante è proprio quella dell'innovazione. Troppo spesso relegiamo l'innovazione al semplice acquisto di tecnologia (che sia una semplice app piuttosto che un impianto da milioni di euro). **L'innovazione è soprattutto implementazione organizzativa, introduzione di nuovi processi atti a valorizzare e sfruttare una tecnologia che altrimenti diventa totem e moda effimera. La strategia è troppo spesso trascurata e tenuta separata dall'innovazione.** Bisogna riscoprire i fondamentali.

Innovare nelle imprese e professioni tradizionali non è così entusiasmante e divertente come si vuol far credere. È faticoso, significa rimettere in discussione realtà consolidate e spesso di successo, modificare equilibri all'interno di organizzazioni rodute, ecc.

Innovare è faticoso e va detto. Innovare è necessario ed è meglio farlo subito e cogliere il vantaggio di farlo per primi.

Dall'innovazione radicale alla trasformazione digitale

Le innovazioni radicali hanno l'effetto di incidere profondamente nel modo in cui le organizzazioni creano valore, nel set di prodotti e servizi erogati, nell'esperienza offerta e nella percezione dei clienti.

Le grandi imprese tecnologiche hanno trasformato e stanno trasformando interi settori e mercati, proprio facendo leva sulle economie di scala del digitale e sull'intelligenza generata dai dati.

Di fronte a fenomeni di vera e propria disruption e strutture di settori consolidati e un tempo stabili, le aziende rispondono impostando programmi di **trasformazione digitale**, che incidono su **tre dimensioni fondamentali**:

1. **l'esperienza del cliente**
2. **i processi e le attività chiave**
3. **il modello di business**

Una trasformazione che cambia anzitutto il ruolo e il peso delle persone e i relativi set di competenze, esperienze e modalità di lavoro. Un rivolgimento che cambia anche il coordinamento tra **unità organizzative e singoli addetti e professionisti**. Insomma, l'avvio di un processo evolutivo, al termine del quale l'organizzazione sarà completamente diversa dal passato.

Per innovare non bastano i software: servono strategia, ascolto e competenza

Viviamo in un contesto di PMI in cui le figure apicali sono tipicamente concentrate nel fare, nell'innovare i loro prodotti, nel seguire la quotidianità e le emergenze. Sono **poco propense** ad "alzare la testa", **approcciare una strategia e ripensare l'azienda digitalizzando i propri processi**.

Mancano strategia e competenze digitali

La mancanza di una visione di medio-lungo periodo e di una strategia aziendale è confermata dal fatto che **la maggior parte delle PMI non gestisce budget e non redige piani industriali**. Le stesse imprese, inoltre, non sono nate e cresciute in un mondo digitale e hanno poca o nulla dimestichezza con le tematiche da affrontare.

Ad un basso grado di autonomia nell'attuare dei cambiamenti digitali in azienda si aggiunge la scarsa preparazione dei partner IT. I **partner tecnologici**, di norma, lavorano come **rivenditori di prodotti software**. Non offrono consulenza per ottimizzarne l'utilizzo e neppure propongono **soluzioni che aiutino le imprese a digitalizzarsi davvero**.

Recentemente mi sono recato da un nuovo cliente che già al primo incontro mi ha confessato d'impulso: *"ma dove siete stati fino adesso? Tutti i vostri concorrenti ci propongono gli stessi prodotti ma non ci dicono cosa e come dobbiamo fare... Noi non siamo informatici, abbiamo bisogno di qualcuno che ci guidi e ci aiuti"*.

È quindi evidente che esiste un **gap comunicativo fra le imprese e le aziende di servizi IT**. Le une si accorgono che potrebbero migliorare, le altre, ferme sulle loro posizioni, dicono: *"questo è il prodotto che fa per te"*. Si limitano a **vendere dei software** che, in molti casi, vengono usati pochissimo o addirittura abbandonati perché **non sono stati opportunamente calati nei processi aziendali**. Serve un cambio di mentalità e di approccio non solo all'interno delle imprese clienti ma anche all'interno delle **aziende IT**.



Michele Favretto

CEO di Digital4Change, accompagna quotidianamente, in maniera naturale, le imprese nella gestione e nel controllo dei processi digitali.



La trasformazione digitale rivede i processi esistenti

Dunque, anche per le PMI, pena la rapida obsolescenza di prodotti, servizi e modelli di business, diventa fondamentale intraprendere progetti di trasformazione digitale.

Un compito non facile, anche perché, in organizzazioni snelle e focalizzate sulla realizzazione di progetti e obiettivi di breve e medio periodo, non è banale sviluppare programmi di trasformazione che richiedono tempo, risorse ed energie.

Diverse organizzazioni, di fronte a molteplici opportunità, scelgono di avviare i propri **programmi di trasformazione digitale**, partendo dal CRM.

Scegliere il CRM come punto di partenza si dimostra una scelta strategica in grado sia di rispondere immediatamente ad esigenze tattiche e necessità operative di breve e brevissimo periodo, sia a una più radicale necessità di trasformare completamente l'organizzazione, la sua cultura, i suoi strumenti.

Un **progetto CRM** non è infatti la mera implementazione di un software, ma riguarda l'intero **ripensamento del modo in cui ci si relaziona al cliente**, del tipo di collaborazione tra le diverse funzioni aziendali – e **in particolare tra marketing, vendite e customer care** – del **ruolo e del peso di dati e analytics nel processo decisionale**.

In sintesi, un progetto CRM porta a una standardizzazione dei processi, a una focalizzazione e a un allineamento condiviso rispetto agli obiettivi comuni, gettando le basi di una **softwerizzazione delle attività** e a un più pieno sfruttamento della capacità predittiva e descrittiva offerta dai dati.

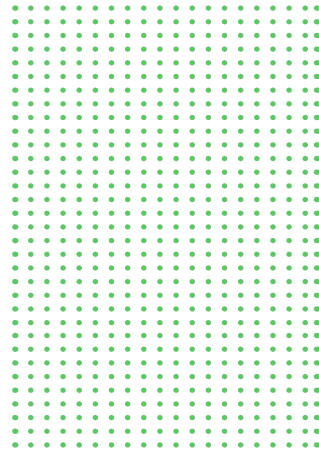
Un progetto CRM ha la capacità di tenere il focus



Federico Della Bella

Advisor e docente di strategia digitale e marketing. Associate Partner di P4I, società del Gruppo Digital360, fa parte della faculty e insegna in diverse università e business school italiane e internazionali, tra cui Politecnico di Milano, MIP, la Business School del Politecnico di Milano, Polidesign, IES Abroad. Laureato in Ingegneria delle Telecomunicazioni, ha conseguito un MBA, specializzandosi successivamente nella applicazioni di Machine Learning e Intelligenza Artificiale.



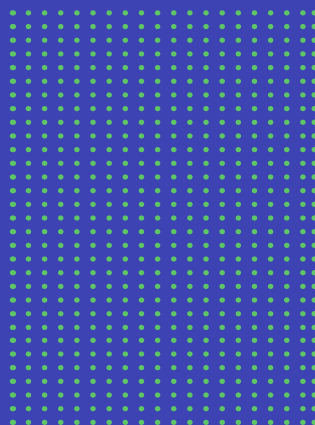


sul cliente, sulla sua soddisfazione, sullo sviluppo di mercato, ovvero sulla linfa vitale per una PMI, apportando però una trasformazione in grado di far fare un importante salto di qualità nello sfruttamento della tecnologia, nella possibile scalabilità, nella qualità del servizio offerto al cliente.

Infine, **un progetto CRM rappresenta anche il perfetto avvio di una più ampia digitalizzazione dell'intera catena valore e delle attività di supporto.** Sarà il resto dell'organizzazione, vedendo i benefici raccolti da una macro-funzione marketing-vendite così fortemente integrata e digitalizzata a spingere per una più piena e radicale trasformazione dell'intero set di attività, risorse e competenze, dando vita all'impresa digitale.

Fare innovazione in 10 punti

1. Creare progetti di co-innovazione tra aziende mature e start-up e azienda innovativa
2. Essere parte di un ecosistema di sostegno all'innovazione
3. Saper essere agili e creativi
4. Uscire dalla propria comfort zone e cambiare mentalità
5. Creare prodotti o business model che innovano processi obsoleti
6. Testare l'effettiva validità del proprio modello di business e se necessario cambiarlo radicalmente
7. Sviluppare processi veloci e snelli per competere
8. Introdurre nuovi processi per sfruttare le opportunità offerte dalle soluzioni tecnologiche
9. Favorire il processo di cambiamento nelle persone e favorire il re-skilling
10. Cambiare l'approccio, prendere decisioni e controllo di gestione aziendale in base ai dati (data driven)



Cosa significa innovare e digitalizzare i processi. I benefici che ne derivano. Il giusto mix tra competenze e tools: **il case study ArredissimA**

Il case study ArredissimA rappresenta un esempio virtuoso di come l'avviamento di un progetto CRM riesca ad:

- allineare tutti verso obiettivi comuni
- standardizzare i processi e sfruttare appieno la tecnologia sfruttandone la scalabilità,
- garantire un servizio di qualità al proprio cliente

La partnership tecnologica di **Digital4Change®** con ArredissimA è un esempio di questa sinergia virtuosa che fa crescere il business.



Accelerazione della digitalizzazione dei processi

In questo ultimo anno l'azienda di arredo, nata in provincia di Treviso, ha saputo cogliere le opportunità della digitalizzazione, accelerando i suoi processi interni. Il tracciamento e l'analisi di tutti i processi, grazie al supporto di Digital4Change®, ha portato con sé risultati importanti: lo dimostrano le **5 nuove aperture solo nel 2021**.

Abbiamo dato il pieno supporto in un momento critico in cui era necessario essere veloci nel rispondere alle esigenze del cliente. Poter offrire un CRM evoluto come il nostro ha permesso di tradurre le necessità dettate da un repentino cambio di scenario – spiega il Project Manager Michele Favretto.

Estrema flessibilità e alte performance

Con estrema flessibilità in pochi mesi si sono rivisti i processi, modificati alcuni metodi operativi, con ottimi risultati in termini di performance.

In particolare il CRM Opportunity®Suite, scelto da **ArredissimA**, regola i processi di gestione dalla fase di acquisizione dei nuovi lead fino al post vendita. In maniera snella e veloce vengono lavorati altissimi quantitativi di lead, rielaborati poi da oltre **200 figure/user** che quotidianamente operano grazie ad una **dashboard**, molto intuitiva, personalizzata che non lascia niente al caso.

Uno dei punti di forza del team di Digital4Change® è l'estrema flessibilità e questo ci permette di rivedere o sviluppare nuovi processi anche in una sola settimana e testarli immediatamente – dichiara il **Pietrangelo Ardis – Responsabile Marketing di ArredissimA** e non ultima la capacità di trasformare idee complesse in processi integrati, all'interno dell'azienda.

Grazie alla soluzione Opportunity® Suite questo è possibile tutti i giorni, grazie ad una costante collaborazione e supporto tra le due aziende.

Digital4Change

Digital4Change propone **soluzioni software verticali e strumenti di Business Intelligence** per il controllo di gestione aziendale e della rete vendita: pre, post-vendita e customer care.

Digital4Change aiuta le PMI a ottimizzare e innovare i processi interni, attraverso soluzioni guidate dai dati e dalla tecnologia, al fine di favorire l'entrata in nuovi mercati o l'introduzione di nuovi modelli organizzativi e di business.

Il team di lavoro, specializzato nella realizzazione di progetti tecnologici e digitali, è dotato di grande esperienza e professionalità.

Prodotti e servizi:

- CRM modulare (Sales, Customer Care, Manutenzioni)
- Business Intelligence
- Consulenza in Digital Transformation
- Consulenza per agevolazioni piano PNRR e Transizione 4.0

L'approccio

- **Comprensione delle esigenze** per attivare le soluzioni concrete più adeguate
- Affiancamento delle persone per conoscere da vicino i processi aziendali
- **Ri-organizzazione al fine di snellire i processi** grazie a esperienze consolidate e maturate sul campo
- Creazione di soluzioni personalizzate per la tua azienda, supportati da **Opportunity CRM**, il nostro **CRM evoluto** e da **Opportunity Suite** la soluzione modulare completa
- Integrazione dei sistemi aziendali in tempi brevi, senza cambiare gli applicativi già presenti
- Armonizzazione dei dati provenienti da più fonti aziendali per velocizzare decisioni e strategie grazie alla soluzione **Opportunity** dedicata alla **Business Intelligence**
- **Protezione dei dati aziendali** grazie al modulo specifico per garantirti sicurezza informatica, anche in mobilità
- Aiuto a trarre il **massimo vantaggio fiscale dalla transizione 4.0** e dal **PNRR**

Sommario

Introduzione	2
Innovazione: Italia e Europa	3
Intensità digitale e grado di maturità digitale	4
Le PMI e il piano Industria 4.0	6
Innovazione digitale, digital transformation nella relazione cliente e azienda	8
Favorire una cultura dell'innovazione nelle PMI	10
Carlo Bagnoli: Co-innovation	11
Fabrizio Dughiero: Innovare con i Competence Center	12
Andrea Soncin: Trasformare il sistema produttivo, ambientale e sociale	13
Roberto Siagri: L'innovazione è sociale e culturale: alla portata dei più creativi e agili	14
Luca Morandini: Innovare processi obsoleti	15
Andrea Arrigo Panato: Le 10 caratteristiche dell'impresa dinamica e la sfida dell'innovazione	16
Michele Favretto: Per innovare non bastano i software: servono strategia, ascolto e competenza	19
Federico Della Bella: La trasformazione digitale rivede i processi esistenti	20
Key point Digital4Change	22
Digital4Change: Il case study ArredissimA	23
Digital4Change	25
Sitografia e Bibliografia	27
Contatti	27

Contatti

Digital4Change® S.r.l.
Sottopassaggio Saggin, 2
35131 – Padova (PD)

Per maggiori informazioni:
elisa.galante@digital4change.it
tel. 049.7847220

Link utili e sitografia

op.europa.eu/it/home
know.cerved.com/imprese-mercati/rapporto-cerved-pmi-2021
blog.osservatori.net
www.zerounoweb.it/trends/dinamiche-di-mercato/innovazione-digitale-nelle-pmi-2020-ecco-a-che-punto-siamo
www.smact.cc
www.osservatoriocrm.it
www.digital4change.it