

Il dilemma dell'educazione digitale delle Pmi

Aziende tech-savvy. La consapevolezza ha spinto le imprese a innovare alla ricerca di un nuovo equilibrio tra produzione e servizi innovativi

di **Giampaolo Colletti**

Albando cataloghi e listini prezzi da portare in valigia o sottobraccio. Oggi gli installatori, figura evoluta dell'idraulico di una volta, lavorano con lo smartphone. «Sono coloro ai quali ci si rivolge quando si devono fare lavori in casa: abbiamo deciso di migliorare sempre di più la nostra relazione con loro», racconta Maurizio Giovanelli, direttore marketing di Novelini. Da Borgo Virgilio, quindicimila anime nel mantovano, il colosso nato nel 1966 è diventato il primo produttore europeo nel settore dell'arredo bagno e conta otto stabilimenti in Italia, un milione di cabine doccia prodotte l'anno e vendite grazie a ventotto filiali a gestione diretta. Nell'headquarter lavorano ottocento persone, ma si arriva a duemila con le sedi estere. Il digitale diventa così un alleato per una transizione che non si improvvisa.

«Abbiamo iniziato vent'anni fa a ripensare la relazione. Prima di quegli anni la gestione era telefonica, poi col tempo il computer è stato sostituito dallo smartphone ed ecco

La trasformazione accelera ma non sempre la risposta è adeguata. E pesa il forte deficit di skills

perché abbiamo deciso di lanciare tre settimane fa la nostra app. Oggi gli installatori online consultano il magazzino e monitorano tempi di consegna, stato degli ordini, pagamenti. C'è poi il configuratore 2D per il disegno tecnico: il rivenditore può inserire misure e prodotti per dare risposte in tempo reale ai clienti con soluzioni su misura. D'altronde ora il privato vuole essere sempre più informato sulla scelta delle materie prime, sulla lavorazione, sul montaggio e sulla consegna», precisa Giovanelli. L'app diventa più usabile per profili tecnici non sempre alfabetizzati al digitale. Nel 2020 la società ha continuato a scommettere sulla ricerca e ora la novità è nella linea outdoor: si tratta di vasche che vanno in giardino, prodotte partendo da piastre in metacrilato, materiale acrilico rinforzato e resistente agli agenti esterni e alle variazioni di temperatura. «Per spiegare i nuovi prodotti, con fere e visite in sede bloccate, siamo andati online e ci siamo inventati tour virtuali e webinar. Il primo è stato una visita ai nostri stabilimenti per far vedere i processi produttivi ed è stato un successo», conclude Giovanelli.

La virata sul digitale Scommettere sulla transizione digitale che ha protetto come uno scudo anche le Pmi durante lockdown e restrizioni. Si moltiplicano le aziende tech-savvy, così definite da Forbes perché diventate nell'ultimo anno e mezzo giocofor-

za esperte di tecnologie. La rete per lavorare, dialogare, vendere. Ma attenzione: questo percorso è ancora ostacolato da una mancanza di consapevolezza sul potenziale del digitale. A fotografare la trasformazione delle Pmi ci hanno pensato quattro docenti di economia e gestione delle imprese delle università di Padova e Venezia. Lo studio, realizzato da Marco Bettiol, Mauro Capestro ed Eleonora Di Maria per l'Università di Padova e da Stefano Micelli per l'Università Ca' Foscari, ha evidenziato quattro profili di imprese tra processi di diversificazione legati al prodotto e al mercato e la servitizzazione, ossia lo sviluppo di nuovi servizi competitivi.

Dalla ricerca emerge come quasi il 90% del campione abbia intrapreso azioni innovative, ma anche come soltanto il 37% abbia dimostrato la capacità di attivare un percorso di risposta alla crisi altamente innovativo. In questo identikit il 20% ha aumentato il fatturato. A seguirlo ci sono quelle realtà che hanno attivato percorsi di risposta alla crisi basando la loro strategia sulla combinazione tra un medio livello di diversificazione e un basso-medio livello di servitizzazione. Nel dettaglio il 27,3% del campione prevede di utilizzare le tecnologie per migliorare il processo produttivo, mentre il 25,3% è orientato a sviluppare prodotti innovativi. Infine c'è il quarto cluster, che aggrega il 10,5% del campione e che durante la pandemia ha mostrato alta staticità.

Il valore della filiera

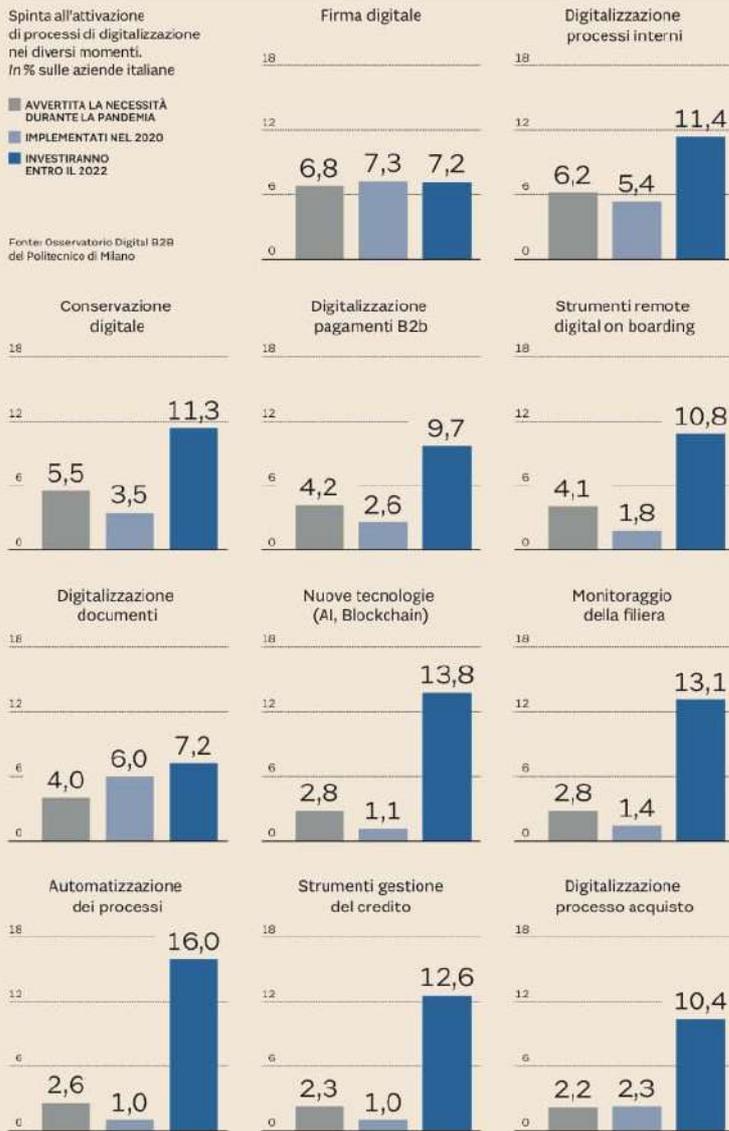
Eppure il digitale diventa la risposta per filiere integrate, sostenibili, connesse. Secondo la ricerca di Netcom condotta da The European House-Ambrosetti, le imprese della rete del valore del *digital retail* in Italia hanno generato un fatturato complessivo di 28,6 miliardi di euro nel 2020 e rappresentano il 34% del totale delle imprese di capitali (680mila realtà) con consistenti effetti su Pil e occupazione. La ricerca ha ricostruito per la prima volta il perimetro del settore, evidenziando i dati relativi all'occupazione e alla distribuzione del fatturato a livello regionale. Oggi oltre il 46% del fatturato di questo ecosistema è concentrato nel Nord-Ovest (40% in Lombardia). Ma c'è di più: quasi il 70% degli operatori che hanno attivato strategie e canali di vendita diretta online e il 60% delle aziende che forniscono servizi alla filiera prevedono di incrementare la propria forza lavoro. «Si deve agire sulla digitalizzazione delle imprese se vogliamo aumentare il livello di alfabetizzazione digitale, che in Italia risulta ancora basso: sono circa undici milioni le persone low-skilled. Attivare un programma per l'apprendimento permanente e per *upskilling* o *reskilling* degli adulti è la soluzione più funzionale», afferma Lorenzo Tavazzi di The European House-Ambrosetti.

L'impatto della pandemia sui processi B2B

Spinta all'attivazione di processi di digitalizzazione nei diversi momenti. In % sulle aziende italiane

■ AVVERTITA LA NECESSITÀ DURANTE LA PANDEMIA
■ IMPLEMENTATI NEL 2020
■ INVESTIRANNO ENTRO IL 2022

Fonte: Osservatorio Digital B2B del Politecnico di Milano



Una transizione che richiede tempi lunghi. Ma che ripaga

Processi
Oltre l'e-commerce

Systemi in cloud, software interni, archiviazione e firma. La digitalizzazione riscrive relazioni e processi anche del comparto trasversale legato al B2B. Nell'anno segnato dalla ridefinizione delle dinamiche di vendita il digitale lascia il segno anche in tutto ciò che non è legato all'interfaccia finale con il consumatore, ma che ne determina il successo. Una tecnologia che non si vede, ma risulta essenziale alla *customer journey*. Così nell'ultimo anno aumenta l'incidenza dell'e-commerce sul totale delle transazioni B2B, passando al 20% e arrivando a coinvolgere un quinto delle imprese, con i settori legati a largo consumo, *automotive* e farmaceutico che risultano i più digitalizzati. Per il 48,6% delle imprese la pandemia ha spinto la digitalizzazione dei processi, mentre il 18,4% ha investito in soluzioni digitali.

Ma nei prossimi anni la scommessa coinvolgerà molte più aziende: il 38,5% prevede di introdurre strumenti di digitalizzazione. Tra

questi spiccano le soluzioni per l'automazione dei processi (16%), la blockchain e l'intelligenza artificiale (13,8%) e strumenti per monitorare la *supply chain* (13,3%). Quasi un'impresa su quattro ha intenzione di investire su soluzioni hi-tech, in particolare per la gestione della firma, per la digitalizzazione dei processi interni e per la conservazione dei documenti.

Sono questi alcuni risultati della ricerca dell'Osservatorio Digital B2B della School of Management del Politecnico di Milano, che verrà presentata martedì 15 giugno durante il convegno online "B2B: fisicamente lontani, digitalmente vicini". Anche l'e-commerce - ossia il valore degli ordini scambiati tramite strumenti digitali tra imprese italiane - ha raggiunto un valore di 4,06 miliardi di euro. Un dato significativo nell'anno in cui le transazioni si sono ridotte del 6%, mentre l'incidenza sul totale degli scambi B2B - valutati 2,500 miliardi di euro - è aumentata di fatto del 1%.

Così chi è arrivato preparato alla sfida della digitalizzazione, riscrivendo processi e puntando sulle piattaforme, ha anche meglio fronteggiato la situazione emergenziale. «Queste imprese hanno accelerato il processo

di avvicinamento delle aziende ai propri clienti riducendo la distanza tra i livelli successivi della *supply chain*, hanno promosso un miglior utilizzo dei dati e una maggiore automazione dei processi e hanno amplificato la necessità di sviluppare processi maggiormente collaborativi. Nei prossimi anni assisteremo ad una forte crescita della pervasività degli strumenti digitali nei processi aziendali», afferma Riccardo Manjarina, responsabile scientifico dell'Osservatorio Digital B2B.

Digitalizzazione fa rima con continuità di business e competitività sul mercato. A patto che si lavori con una visione integrata di medio-lungo termine. «Le iniziative avviate solo in risposta all'emergenza o solo per singole attività non hanno impatti sulle performance economiche di breve periodo. Una piena trasformazione digitale richiede tempo e una profonda revisione dei processi», puntualizza Paola Olivares, Direttore dell'Osservatorio Digital B2B. La partita ora si sposta sul terreno di gioco del Pnrr, con il 21% dei 191,5 miliardi messi a disposizione dell'Italia per la digitalizzazione di Pa e imprese.

-G.Col.

L'analisi

NON SOLO TECNOLOGIA MA DIALOGO E COMPETENZE

di **Stefano Micelli**

Idato che emerge dalle analisi dei comportamenti delle Pmi nell'anno della pandemia è l'investimento sul fronte del digitale. I dodici mesi appena trascorsi hanno rappresentato un'accelerazione importante per una quota significativa delle imprese impegnate a trovare un'uscita alla crisi. Non si è puntato solo all'efficienza dei processi. Il digitale, soprattutto fra le imprese più dinamiche, ha rinnovato il modo di dialogare con la domanda, ha permesso di cogliere in presa diretta le nuove richieste del consumatore, ha dato la possibilità di progettare e sviluppare nuovi servizi coerenti con nuove richieste. Gli esempi non mancano. Le persone riscoprono il piacere di vivere la propria casa? I produttori più dinamici di mobili - è il caso di Berto Salotti - hanno organizzato online servizi di progettazione e consulenza. Gli italiani si mettono a cucinare? Chi vende farine - vedi il Granaio delle idee - propone ricette online e consulenze per accompagnare una generazione di panettieri fai da te. E gli italiani riscoprono il piacere della scrittura? Chi produce penne stilografiche - come la torinese Aurora - accompagna con i propri prodotti la vena creativa di tanti nuovi scrittori.

La letteratura economica ha chiamato "servitizzazione" questa tendenza ad arricchire l'offerta di prodotti fisici con servizi su misura. L'espressione è stata molto utilizzata per indicare l'impegno di molti produttori nell'accompagnare la propria offerta tradizionale di componenti con servizi di logistica, magazzino e controllo qualità. Il digitale espande queste potenzialità nella relazione con un cliente finale che si è trovato costretto a sperimentare nuove priorità e nuovi stili di vita.

Come generalizzare esperienze che riguardano una nicchia di imprese particolarmente dinamiche? Perché il percorso descritto prenda effettivamente forma c'è bisogno di alcuni fattori senza i quali è difficile attendersi risultati significativi. Il primo fattore riguarda la curiosità e la voglia di dialogo dell'imprenditore. Il mondo in questi mesi è cambiato ed è probabile che cambi ancora. Conoscere questi cambiamenti attraverso il dialogo è il primo passo per arricchire la propria offerta. Il secondo fattore è quello tecnologico. Il dialogo con la domanda passa attraverso strumenti evoluti. L'intuito non basta. È necessario investire in tecnologie che consentano di raccogliere dati affidabili e sviluppare interpretazioni corrette. Senza un impegno sul digitale non si va lontano. Da ciò una riflessione sul terzo fattore da prendere in considerazione: un investimento sulle competenze. La presenza di giovani talenti così come l'*upgrade* di figure tradizionali è l'unico modo per sostenere il cambiamento. E grazie a queste nuove competenze, a cavallo fra tradizione e digitale, che ritorneremo a una crescita durevole.