

# Pmi, il business cambia volto

## Risparmi e semplificazione fra i principali vantaggi

Pagina a cura  
di **LUIGI DELL'OLIO**

La ripartenza si sta rivelando più dura del previsto per molte aziende. Perché, nonostante vi sia la diffusa consapevolezza che il picco della crisi è ormai alle spalle, adesso si tratta di fare i conti con uno scenario stravolto dai lunghi anni della crisi. Con il digitale che è ormai diventato il parametro di riferimento per molte attività di business e fa da spartiacque tra crescita e declino.

**La sfida della digital transformation.** La diffusione del commercio elettronico, i social network che



Christopher Nash

sempre più spesso prendono piede anche al di là del momento ludico, il cloud computing che modifica il modo di gestire il lavoro in azienda.

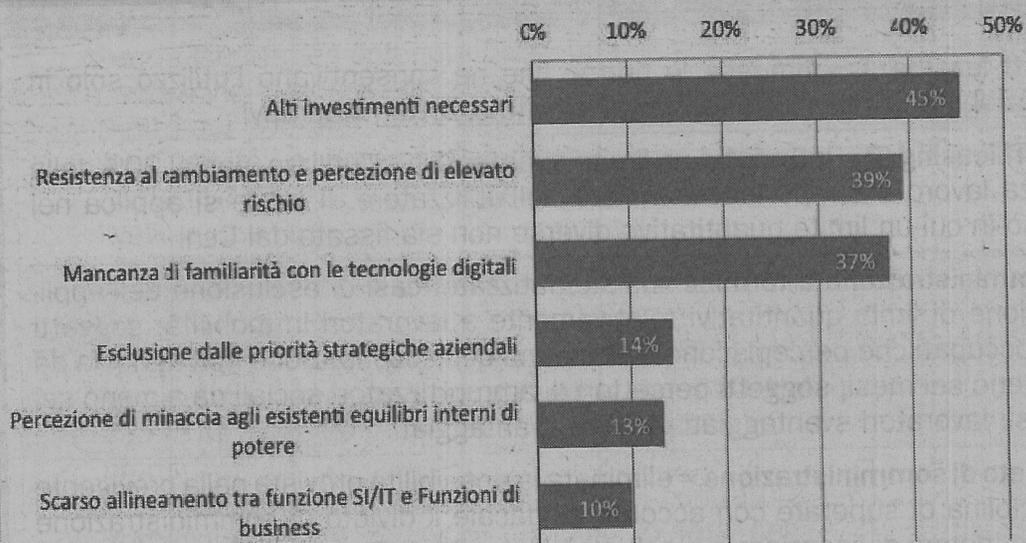
Si tratta di tre esempi che dimostrano come negli ultimi anni il digitale sia diventato cruciale per il business.

Tanto da far parlare di «digital transformation», a indicare un processo di cambiamento continuo dell'azienda, promosso e gestito dalla direzione, che fa leva sull'impiego di nuove tecnologie (mobile, big data, cloud) e sullo sviluppo di digital capability (integrazione dei sistemi, continuità dei servizi) per rendere più efficienti i processi e migliorare l'interazione con la clientela.

Secondo uno studio realizzato da Sda Bocconi e Ibm, è questo il principale terreno sul quale si misurerà la capacità di ripartenza post crisi di molte aziende italiane.

Una sfida che riguarda soprattutto le Pmi, che in molti casi hanno dovuto tagliare il budget degli investimenti per resistere alla recessione.

### Gli ostacoli alla digital transformation



Fonte: Sda Bocconi

### Regia affidata alle risorse umane

La School of Management del Politecnico di Milano ha dedicato uno studio al modo in cui la digital transformation prende corpo in azienda e si realizza. Dall'analisi è emerso un ruolo preminente per la direzione risorse umane, considerato che per il cambiamento non sono sufficienti le tecnologie, ma occorrono soprattutto persone preparate e con l'apertura mentale necessaria a ripensare il modo di fare business. Per questo, sottolineano gli autori della ricerca, molte aziende italiane sono alla ricerca di «digital capabilities», nuove professionalità e competenze in grado di interpretare al meglio le nuove opportunità e condurre il cambiamento. Le figure più gettonate del momento

sono e-crm & profiling manager (17%), digital marketing manager (14%) e chief innovation officer (14%), non senza difficoltà a reperirli all'interno della popolazione aziendale o sul mercato. Per guidare l'azienda verso la trasformazione digitale le organizzazioni sono chiamate anche a ripensare in chiave digitale le tradizionali soft skill, le capacità relazionali e comportamentali che consentono di utilizzare il digitale per migliorare produttività e qualità delle attività svolte.

In questo scenario la direzione hr stessa delle aziende è chiamata a trasformarsi usando nuovi strumenti digitali e nuove competenze per ripensare il proprio modo di operare.

Secondo i ricercatori, la maggior parte delle aziende italiane di ridotte dimensioni comprende le potenzialità della digital transformation e mostra grande fiducia in tal senso, ma raramente vengono prese le redini del cambiamento.

Di conseguenza, la percezione del valore potenziale della tecnologia è spesso superiore all'effettiva adozione delle soluzioni e le imprese si trovano a metà del guado: consapevoli dei benefici della sfida digitale, ma poco preparate a gestire il cambiamento culturale e organizzativo necessario per vincerla.

Anche perché non sempre i vertici delle pmi si mostrano sensibili su questo fronte: spesso riconoscono il valore delle tecnologie digitali, ma poi si rifiutano di utilizzarle in maniera estensiva per il timore di incontrare ostacoli nell'applicazione concreta dei principi.

**Il nodo del budget.** Le resistenze ormai difficilmente sono dettate da ra-

gioni culturali.

La principale difficoltà sta nella necessità di trovare risorse per gli investimenti su questo versante, a fronte della necessità di non sprecare risorse imposta dalla fase di stagnazione.

«Il fatto che un'azienda abbia più o meno risorse non è fondamentale», è la convinzione in merito di **Christopher Nash**, Emea territory lead & senior consultant di Sitecore. «Tutte le aziende dovrebbero iniziare il loro viaggio nel digitale partendo da un modello di business.

Quindi, se si dispone di un budget limitato, il mio consiglio è di riallocare le risorse di vendita e marketing solitamente dedicate alla pubblicità tradizionale. Il team di progetto deve definire tre attività digitali top per raggiungere il risultato».

Un esempio può aiutare a rendere meglio l'idea: «Se l'azienda è attiva nel settore consumer, il principale obiettivo digitale potrebbe essere acquisire nuovi clienti tramite il sito web e

nade Italy, «è fondamentale costruire gli investimenti e la misura dei risultati sull'insieme dei kpi, cioè degli indicatori chiave delle prestazioni».

Quindi non sono sufficienti, ad esempio, metriche legate al numero di followers su Twitter o Facebook, ma quelle che ci dicono quanti vengono convertiti in clienti



Roberto Chinelli

fidelizzati e in grado di promuovere il business stesso dell'azienda».

**Ricadute a vasto raggio.** Una ricerca europea di Coleman Parkers Research ha fatto il punto sulle aree maggiormente interessate dalla spinta del digitale. I manager intervistati hanno individuato quattro ricadute principali:

- risparmi sui costi, tra il 5 e il 20% del fatturato;
- semplificazione nell'accesso alle informazioni;
- miglioramento dei processi di business;
- rafforzamento del vantaggio competitivo.

Se questa è la consapevolezza diffusa, il 63% afferma che la propria azienda è ben lungi dall'essere pronta per la trasformazione digitale. Segno che molta strada resta ancora da fare, anche se prendere atto delle priorità è già un primo passo verso il cambiamento.

—© Riproduzione riservata—