

DIGITAL  
TRANSFORMATION  
INSTITUTE



CONFCOMMERCIO  
IMPRESE PER L'ITALIA  
GIOVANI IMPRENDITORI

# L'INNOVAZIONE COME LEVA DI CRESCITA:

## IL PUNTO DI VISTA DEI GIOVANI IMPRENDITORI

**L'INNOVAZIONE  
COME LEVA  
DI CRESCITA:**  
IL PUNTO DI VISTA  
DEI GIOVANI  
IMPREDITORI



Direzione scientifica: **Stefano Epifani**  
Direttore di ricerca: **Stefania Farsagli**  
Comitato Scientifico DTI: **Giovanni Boccia Artieri,  
Maurizio Carta, Alberto Marinelli, Sonia Montegiove,  
Emanuele Spampinato, Gianfranco Vento**  
Gruppo di lavoro: **Dominga Dalano, Stefano Epifani,  
Stefania Farsagli, Alessandro Micheli**

Il **Digital Transformation Institute** è un centro di ricerca volto allo studio del fenomeno della trasformazione digitale attraverso un approccio di tipo multidimensionale. Rappresenta un punto di incontro tra il mondo universitario della ricerca pubblica e privata, le istituzioni e le aziende per il supporto nella creazione di progetti ed attività di ricerca, per leggere il fenomeno della Digital Transformation e supportarne lo sviluppo.

L'istituto è un *think tank* nel quale studiare le dinamiche e le logiche della digital transformation nei suoi impatti sull'economia, l'organizzazione, la società, le persone. È un *hub* di competenze provenienti da esperti ed organizzazioni ed ha l'obiettivo di leggere il fenomeno della digital transformation per supportarne lo sviluppo sostenibile, contribuendo alla creazione di una società della conoscenza.

Founding Partner dell'Istituto:



CONFCOMMERCIO  
IMPRESE PER L'ITALIA



facebook Google



Novembre 2017 - Distribuita con licenza Creative Commons

# MANIFESTO PER L'INNOVAZIONE

A volte è utile **partire dalle conclusioni**. Perché talvolta le conclusioni, i punti di arrivo di un percorso, altro non sono se non **nuovi punti di partenza**: spunti per rispondere a nuove domande.

Anche in questo caso i punti aperti da approfondire sono molti; gli spunti dai quali ripartire con ulteriori ricerche sono innumerevoli. In effetti ogni ricerca, nel far luce su un fenomeno, genera più domande di quelle alle quali risponde. Ma in questo caso, nel momento in cui siamo al punto di arrivo di un percorso di ricerca che è durato diversi mesi e che ha coinvolto attivamente quasi cento persone tra docenti universitari, imprenditori, specialisti ed esperti, quando parliamo di punti di partenza non ci riferiamo soltanto a nuove attività di ricerca.

Quanto parliamo di conclusioni che diventano punti di partenza intendiamo esprimere il distillato di valori, di stimoli, di elementi che emergono trasversalmente alla ricerca compiuta e che non sono solo utili per leggere la situazione attuale e fornire un'interpretazione del contesto dell'innovazione vista dai giovani imprenditori italiani, ma lo sono per dare una **chiave di lettura** di ciò che gli attori oggetto della ricerca esprimono come intenzione, come punto di partenza, come strumento interpretativo per affrontare ed agire un percorso di cambiamento complesso, ma cruciale per il Paese.

Non sarebbe negli obiettivi di una realtà come quella dei **Giovani Imprenditori di Confcommercio**, né in quelli del **Digital Transformation Institute**, del resto, leggere un fenomeno fornendo soltanto una dimensione interpretativa che sia "limitata" alle evidenze di ricerca senza esprimere raccomandazioni o linee di indirizzo.

Quello che abbiamo voluto fare con questo lavoro, quindi, è definire e proporre un vero e proprio Manifesto che declini il punto di vista, le intenzioni, l'interpretazione politica e sociale ed il ruolo da dare ad un fenomeno chiave quale l'innovazione. Quell'innovazione che **non è solo innovazione digitale, ma che del digitale non può fare a meno**.

Ecco perché in questo caso il punto di arrivo – ossia il risultato di una ricerca compiuta nell'arco di diversi mesi – altro non è che un nuovo punto di partenza: un **Manifesto per l'innovazione** basato su dati concreti e raccolti con rigore scientifico, e costruito in forma partecipata assieme agli imprenditori.

Un **Manifesto per l'innovazione** nel quale i giovani imprenditori italiani possano riconoscersi e dal quale partire per costruire insieme un percorso nel quale l'innovazione diventi uno strumento di crescita per le aziende, e per tutto il Paese.

---

**Stefano Epifani**  
Presidente del Digital  
Transformation Institute

---

**Alessandro Micheli**  
Presidente dei Giovani  
Imprenditori di Confcommercio

## 01. PER COMPETERE DOBBIAMO CRESCERE E FARE RETE

Per competere in mercati sempre più difficili e complessi dobbiamo crescere. Le strade per la crescita sono diverse ed ogni azienda deve trovare il suo percorso di sviluppo con grande attenzione agli economics e con rispetto per la propria natura, la propria cultura e la propria struttura. La trasformazione digitale ci pone di fronte a nuove sfide che abbiamo il dovere di cogliere, ma ci fornisce anche strumenti adeguati per affrontarle. La Rete ci insegna che crescere non vuol dire necessariamente o soltanto puntare all'aumento delle dimensioni della propria azienda, ma anche e soprattutto essere capaci di "fare rete", appunto, aprendoci ad aggregazioni flessibili e dinamiche ed essendo, così, più veloci dei *competitor* ad interpretare i segnali del cambiamento in corso. Segnali che possono essere captati soltanto essendo aperti al cambiamento e pronti ad interpretarne le dinamiche.

## 02. NON C'È INNOVAZIONE SENZA INFRASTRUTTURE

Non c'è mercato, oggi, che non sia profondamente toccato dalla trasformazione digitale. Una trasformazione che agisce a diversi livelli: organizzativo, culturale, individuale, sociale, di mercato, di consumo. Questo processo sta mutando la struttura e la value chain di interi contesti economici, imponendo alle aziende un grande ed impegnativo percorso di cambiamento. Per agire il cambiamento imposto dal digitale non possiamo fare a meno delle infrastrutture necessarie. Infrastrutture digitali di accesso come le reti a banda larga, senza le quali qualsiasi discorso attorno all'innovazione perde di significato. Ma dobbiamo anche ripensare, come sistema Paese, le infrastrutture tradizionali, dai trasporti al sistema energetico, per renderle digitali. In un mondo che guarda alle *Smart Community* gli operatori economici hanno bisogno di servizi per disporre dei quali le infrastrutture di base del Paese devono essere sempre più dinamiche, interattive, integrate, efficaci. E per farlo devono digitalizzarsi.

## 03. LA SFIDA DELL'INNOVAZIONE SI BASA SULLE COMPETENZE

Per vincere la sfida dell'innovazione non basta dotarsi degli strumenti tecnologici giusti. Serve comprendere come tali strumenti abbiano impattato sul contesto sociale ed economico e sui processi operativi e strategici delle imprese, cambiandoli nel profondo. Per comprendere le dimensioni, le logiche e le dinamiche del cambiamento in atto dobbiamo disporre delle competenze necessarie per governare una trasformazione che senza di esse finirebbe per governarci. In ogni azienda è necessario un cambiamento di *mindset* che veda nelle competenze digitali una dimensione diffusa a tutti i livelli dell'organizzazione. Le competenze digitali infatti non servono soltanto per comprendere "come" fare le cose, ma anche per capire "cosa" fare, in un mercato che vede nel digitale un elemento di profondo cambiamento. Costruire le competenze necessarie a tutti i livelli dell'impresa deve essere una priorità che coinvolge le imprese, ma anche il sistema della formazione professionale e l'Università.

## 04. LA TRASFORMAZIONE DIGITALE RIDISEGNA LE LOGICHE DELLA CONCORRENZA

Il digitale ha già cambiato la struttura di interi mercati e nei prossimi anni assisteremo ad un progressivo ed inarrestabile ampliamento della portata di questo processo di trasformazione. Impattando sulle abitudini dei consumatori, cambiando il modo in cui le persone si relazionano e costruiscono le proprie opinioni, ridefinendo il modo in cui fanno le loro scelte d'acquisto tanto on-line come off-line, la *Digital Transformation* sta ridefinendo logiche e dinamiche della concorrenza. I mercati si aprono a nuovi attori che fanno della possibilità di analizzare i dati provenienti dai consumatori la loro strategia e della capacità di governarli il loro punto di forza. Ciò ci impone di ripensare le logiche della concorrenza in un contesto in cui le leve di valore sulla base delle quali si muove il consumatore mutano rapidamente ed in direzioni spesso impreviste, ponendo le aziende di fronte a nuovi ed inaspettati *competitor*. Dobbiamo aprirci a questi nuovi scenari cogliendone le opportunità, per non esserne vittime.

## 05. **LA SIMMETRIA NORMATIVA È INDISPENSABILE NEL PASSAGGIO TRA VECCHIE REGOLE E NUOVE LOGICHE**

La simmetria normativa tra gli attori tradizionali e quelli che sfruttano le nuove logiche rese possibili dal digitale rappresenta uno strumento di equità e di tutela per tutto l'ecosistema imprenditoriale. Non esiste un mondo "analogico" ed un mondo "digitale". Non esiste un "vecchio" ed un "nuovo". Favorire l'innovazione non vuol dire promuovere sistemi regolamentari che favoriscano i nuovi attori né agire affinché le nuove opportunità offerte dal digitale siano vincolate a modelli normativi inadeguati all'attuale contesto economico, sociale e tecnologico. Dobbiamo invece adoperarci a tutti i livelli affinché l'innovazione possa essere agita favorendo tutti gli attori che comprendano che per crescere è necessario cambiare mentalità, logiche, processi e strumenti per poter e saper cogliere le opportunità di un mondo che muta sempre più rapidamente.

## 06. **L'INTERNAZIONALIZZAZIONE RICHIEDE UN CAMBIAMENTO CULTURALE, DEI PROCESSI E DEI CANALI**

Sia che si decida di aprirsi verso nuovi mercati, sia che nuovi attori aggrediscano i nostri, ci troviamo di fronte a schemi di competizione che attivano dinamiche nelle quali i concetti di "locale" e di "globale" acquisiscono nuovi significati. Internazionalizzare diventa sempre più importante e la Rete mette a disposizione strumenti che rendono sempre più semplice per le aziende internazionalizzarsi. Tuttavia essere in rete, o disporre di un sito in più lingue, è condizione necessaria ma non sufficiente per l'internazionalizzazione. Per internazionalizzare le nostre imprese serve un cambiamento che parta dalla comprensione dei territori e delle culture di riferimento e che passi per una attenta analisi e revisione dei propri processi organizzativi, oltre che per una profonda comprensione dei canali di contatto con gli utenti, per arrivare a definire strategie specifiche per i diversi contesti nei quali si vuole operare.

## 07. **LA GESTIONE DEL CREDITO DEVE VALUTARE CORRETTAMENTE I PROCESSI DI INNOVAZIONE DELLE AZIENDE**

La trasformazione digitale rappresenta una leva di vantaggio competitivo per agire la quale le aziende devono investire. Gli investimenti in innovazione – in particolare quelli in innovazione tecnologica – hanno spesso una funzione di volano rispetto alla crescita dell'impresa. Tuttavia i modelli di gestione del credito, ancorati a *rating* basati sul bilanciamento rischio / rendimento e su indicatori di bilancio e di solidità patrimoniale, non sono in grado di valutare correttamente il livello di digitalizzazione di un'impresa ed il potenziale che esso attualmente ricopre. Le aziende hanno bisogno di raffrontarsi con partner finanziari che abbiano competenza nella valutazione dei progetti e nei processi di innovazione e che sviluppino modelli di analisi del merito creditizio che diano peso all'innovazione ed agli investimenti in trasformazione digitale, promuovendone l'adozione e supportando così le imprese nel processo di cambiamento che devono percorrere.

## 08. **IL LAVORO SMART RICHIEDE LOGICHE DI CONTRATTAZIONE FLESSIBILI**

Fenomeni come la trasformazione digitale, la *Sharing Economy*, lo sviluppo dell'intelligenza artificiale e della robotica stanno profondamente ridefinendo il concetto stesso di lavoro. I cambiamenti tecnologici, economici e sociali stanno impattando anche sulla dimensione del welfare aziendale, con la sperimentazione di modelli di organizzazione del lavoro e del lavoratore sempre più agili ed adattabili ai nuovi paradigmi. In uno scenario del lavoro che richiede lo sviluppo di nuove competenze ed il passaggio da un modello di lavoro stabile ad una maggiore mobilità servono nuovi approcci alla contrattazione, che prevedano la possibilità di adottare sistemi di premialità importanti e diano grande spazio alla formazione, ma che soprattutto privilegino la flessibilità nella contrattazione, così da supportare la crescita delle aziende ed il benessere di chi vi opera.

## 09. **LA SOSTENIBILITÀ COME LEVA DI CRESCITA**

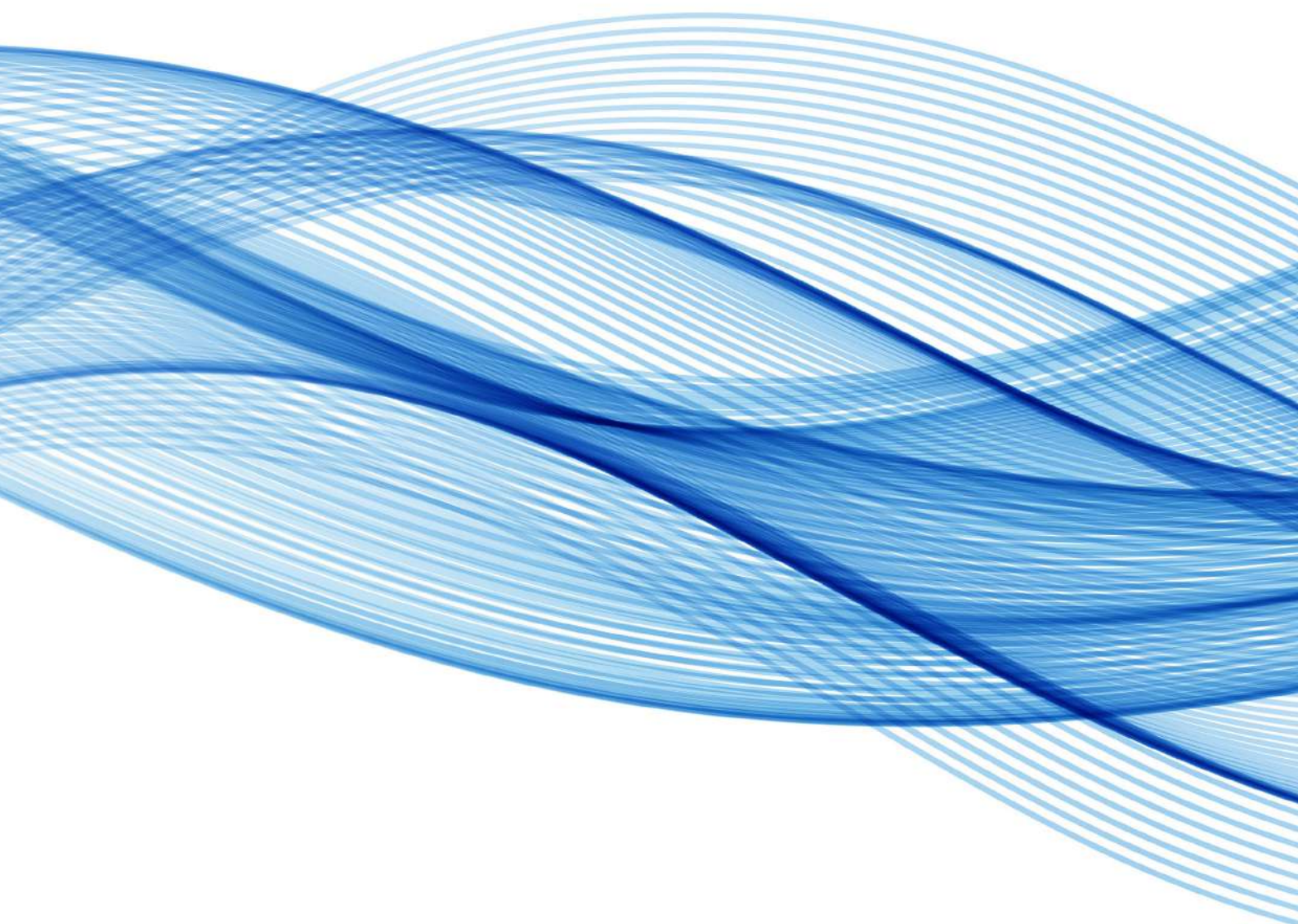
Dobbiamo ripensare il ruolo delle nostre aziende perché rappresentino un punto di forza per i territori in cui operano, per tutte le persone che vi lavorano e per la nostra società. In tal senso le politiche di sostenibilità, ambientale ma non solo, non devono essere considerate dei vincoli ai quali attenersi, ma delle vere e proprie leve di crescita attraverso le quali aggregare, costruire e sviluppare valore. La responsabilità sociale delle nostre imprese deve passare da un capitolo del bilancio ad una chiave di lettura dello sviluppo: uno sviluppo che grazie alle tecnologie digitali può acquisire nuovi significati.

## 10. **IL CORAGGIO DI SBAGLIARE COME CHIAVE DI CRESCITA PER L'INNOVAZIONE**

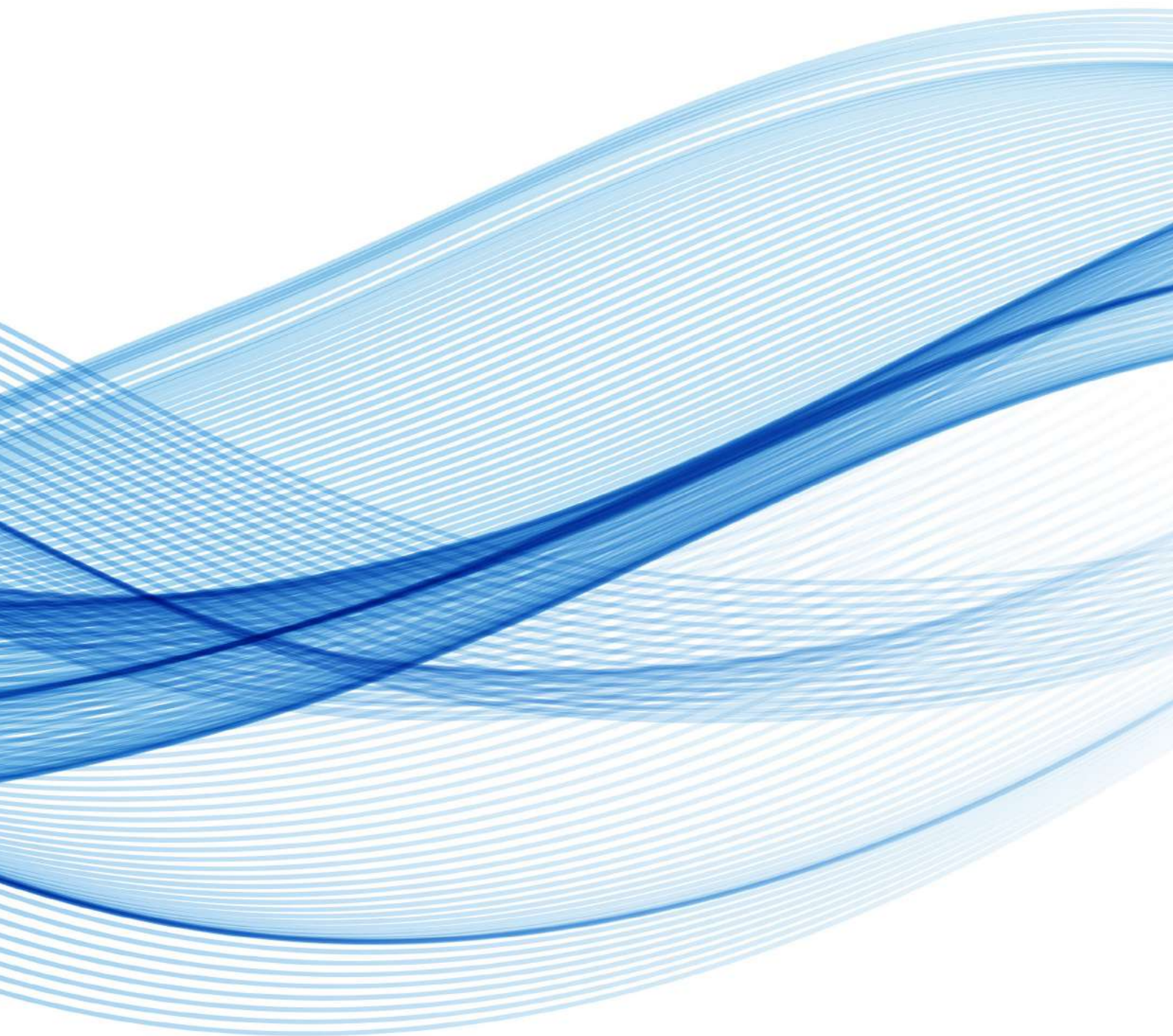
L'innovazione non è mai un processo lineare. Per innovare bisogna avere il coraggio di rompere gli schemi, di alterare lo status-quo, di rischiare. Dobbiamo promuovere una cultura dell'innovazione nella quale sbagliare non rappresenti un'onta per chi prova e fallisce, ma una lezione dalla quale apprendere per il prossimo tentativo. La tecnologia ci insegna che i grandi cambiamenti vengono sempre dalla capacità di apprendere dagli errori, propri e degli altri, e che senza possibilità d'errore non c'è possibilità di innovare. Dobbiamo promuovere lo sviluppo di un sistema normativo, regolamentare e del credito che – ispirandosi ai contesti che hanno fatto dell'innovazione davvero una leva di crescita – parta da questo assunto e non penalizzi, anzi premi chi ha il coraggio di provare a fare innovazione.

**GLI IMPATTI**  
DELL'INNOVAZIONE  
SULLE PMI

01.







## GLI IMPATTI DELL'INNOVAZIONE SULLE PMI

# UNA RICERCA PER AFFRONTARE IL RUOLO DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE NELLE STRATEGIE DI CRESCITA DELLE PMI

di **Stefano Epifani**

Presidente del *Digital Transformation Institute*

Crescere. Questo è senz'altro l'imperativo categorico che guida l'economia delle nazioni così come i conti delle aziende. Tuttavia, se da una parte non vi sono dubbi sul fatto che la crescita sia un elemento indispensabile per lo sviluppo, ben più complesso è il tema del "come" garantire una crescita che non solo possa qualificarsi come "sostenibile", ma che rispetti cultura, struttura e natura tanto delle singole aziende quanto dei territori che le ospitano. Per molto tempo il concetto di crescita è stato considerato unidimensionalmente e misurato sulla base di indicatori che sono sempre meno adeguati a rappresentare il reale stato di salute delle imprese e dei territori.

Oggi tuttavia gli strumenti per una rilettura di tale concetto esistono, e sempre più spesso sono utilizzati. Emerge quindi con forza il tema dei modelli di crescita, intesi come strade adatte a favorire e promuovere la crescita delle aziende nel rispetto dei territori e nella sinergia con essi, così come quello degli strumenti per supportare tale crescita.

All'incrocio tra gli uni e gli altri si trova il fenomeno **della trasformazione digitale**. Quel fenomeno che sta impattando tanto sui modelli di crescita, ridefinendo mercati e ridisegnando modelli di *business*, quanto sugli strumenti, facendo dell'*information technology* un vero e proprio abilitatore verso un'economia che vede nel digitale molto di più che un insieme di elementi funzionali al "come" fare le cose, ma qualcosa che spinge le organizzazioni a riflettere sul "cosa" fare. Una **rivoluzione di senso** che vede strumenti e modelli nuovi ridisegnare mercati e mutarne il senso ed impone nelle organizzazioni una profonda riflessione sul loro ruolo, sulle strategie operative, sul modo in cui rappresentarsi ed agire in uno scenario sempre più complesso.

Quale è quindi il ruolo della *Digital Transformation* come strumento attivatore dei processi di crescita delle imprese italiane? Quali sono le opportunità offerte dalla trasformazione digitale, nella percezione dei giovani imprenditori del nostro Paese? Quali sono le sfide di fronte alle quali ci pone questo fenomeno, come fare per coglierne le opportunità, e come fare per non viverne le retroazioni negative sul proprio business?

Queste sono alcune delle domande che si è posto il *Digital Transformation Institute* ed alle quali si è cercato di dare una risposta con la ricerca "L'innovazione come leva di crescita: il punto di vista dei giovani imprenditori italiani", realizzata in *partnership* con Confcommercio Imprese per l'Italia e con la collaborazione delle strutture

associate all'Istituto.

Attraverso un percorso di ricerca articolato, che ha visto protagonisti gli esperti di settore delle strutture tecniche e politiche di Confcommercio e quelli dell'Istituto, ed un gruppo di quasi 100 giovani imprenditori coinvolti in *focus group* tematici (per la metodologia di ricerca si veda par. 12. *Approccio di analisi e metodologia dell'intervento*) sono emerse numerose evidenze.

*In primo luogo sono stati identificati i principali ambiti nei quali, dal punto di vista degli esperti coinvolti, l'innovazione e la Digital Transformation producono i maggiori impatti.*

- **Concorrenza e Mercato:** i processi di innovazione in essere hanno cambiato gli approcci competitivi delle aziende. Nascono nuove dinamiche di competizione che sembrano uscire fuori dai canali a cui eravamo finora abituati. Nascono nuovi *competitor*, nuovi strumenti, nuovi equilibri. Non cambiano solo gli scenari della concorrenza, ma anche le abitudini e le aspettative dei consumatori, si generano nuove opportunità e nuove minacce per le aziende.
- **Infrastrutture:** lo sviluppo della *Digital Transformation* è un fenomeno globale. L'eliminazione di tutte le barriere che impediscono di intraprendere un processo di trasformazione digitale di successo si poggia su un adeguato sistema infrastrutturale. Un sistema infrastrutturale che permette alle PMI - in coerenza con queste trasformazioni - di programmare e riprogrammare le proprie strategie di crescita.
- **Internazionalizzazione:** gli strumenti oggi resi disponibili dal nuovo contesto tecnologico consentono alle aziende la possibilità di cogliere nuove e numerose opportunità sul tema dell'internazionalizzazione, ma ciò richiede anche la necessità di essere disposti ad affrontare nuove complessità. Un gioco di equilibri tra la capacità di congiungere crescita e semplificazione e l'agilità del business, per far fronte alla continua trasformazione degli scenari competitivi.
- **Modelli di Business:** le trasformazioni generate dalla rivoluzione digitale hanno chiamato le aziende ad un ripensamento del proprio modello di *business*. Un cambiamento che talvolta riguarda le modifiche alla *value chain*, in altri casi attiene ad una trasformazione più profonda che tocca il senso dell'azienda ed il modo di generare valore, in altri ancora processi di disintermediazione o reintermediazione.
- **Organizzazione e processi:** l'innovazione impatta direttamente sull'organizzazione e sui processi aziendali. Un ripensamento che non riguarda soltanto il processo produttivo (i cui aspetti organizzativi si rimescolano con la stessa innovazione tecnologica), ma anche l'intera l'organizzazione aziendale, la conduzione delle PMI e l'utilizzo dei dati oggi a disposizione.
- **Accesso al credito e sistemi di pagamento:** la trasformazione digitale impatta anche sui modelli di gestione del credito. Da una parte attraverso la diffusione delle valute virtuali come i *Bitcoin*, che hanno raggiunto volumi di circolazione rilevanti, dall'altra con i pagamenti *peer-to-peer* o le nuove forme di accesso al credito, per arrivare alla necessità di dover soddisfare nuove esigenze attraverso nuove modalità di servizio da parte degli Istituti e di valutare in maniera corretta gli investimenti in innovazione delle aziende.
- **Normativa:** la velocità con cui la *Digital Transformation* sta impattando sul tessuto economico, produttivo e sociale del Paese apre ad una riflessione sul ruolo della normativa attuale, sul suo grado di adeguatezza rispetto a scenari di complessità, ma anche sulla velocità di adeguamento rispetto alla velocità delle trasformazioni in atto.
- **Politiche del lavoro e Welfare:** l'economia collaborativa sta ridefinendo i rapporti tra PMI e consumatori, delineando nuove relazioni economiche tra le persone, introducendo operatori di disintermediazione nuovi, ridefinendo la stessa categoria di lavoro subordinato. *Lo Smart Working* sta ridefinendo le modalità del lavoro. Emergono nuove esigenze di rappresentanza e tutela, ma anche nuove professionalità e la sperimentazione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro e del lavoratore, sempre più agili e adattabili ai cambiamenti di paradigma.

*Stanti queste aree di impatto, quali sono le dinamiche da tenere in considerazione? È stato questo il secondo quesito che si è posto il gruppo di lavoro.*

**Cambiano i mercati.** È ormai diffusa tanto negli esperti quanto negli imprenditori la consapevolezza del fatto che i processi di innovazione stiano cambiando le dinamiche di competizione nel mercato, modificando gli scenari della concorrenza ed agendo a tutti i livelli dell'impresa: organizzativo, tecnologico, di mercato. In questo contesto di rimodulazione generale delle *Value Chain* e cambiamento degli assetti sempre più spesso si sviluppano dinamiche di confronto e concorrenza tra le grandi realtà produttive e le strutture di dimensioni più ridotte.

**Le dimensioni contano?** In tale dinamica rimane ovviamente vero che per i piccoli aumenta il livello di complessità, ma emerge anche come nell'era della trasformazione digitale – nel confronto tra “grandi” e “piccoli” il vantaggio competitivo non sia necessariamente di chi è più grande, ma spesso di chi è più “veloce”. La dimensione dell'azienda, infatti, non è l'unico e più importante fattore di vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Talvolta, le piccole aziende risultano essere più dinamiche e flessibili di aziende più strutturate. In tal senso emerge come – ad esempio guardando al mercato delle PMI – l'aggregazione tra più aziende facilitata dalle tecnologie possa permettere di superare il fattore dimensionale nella gestione dei competitor.

**Per le reti serve il confronto.** L'innovazione favorisce i processi di produzione collaborativa tra aziende solo se realmente supportati da una visione aziendale non conservativa, ma aperta al confronto. Le aziende italiane sono ancora molto lontane dalla cultura della condivisione e ciò, inevitabilmente, rappresenta un freno da considerare nella promozione di dinamiche di crescita basate sulla collaborazione interaziendale e sugli accordi di rete. Non a caso il cambiamento indotto dalla trasformazione digitale rischia di essere addirittura più complesso in una PMI rispetto ad una grande azienda, poiché in una PMI talvolta mancano cultura dell'innovazione e personale dedicato. Per questo motivo, al fine di affrontare costi e difficoltà derivanti dalla necessità di competenze specifiche connesse al digitale, è utile che le PMI si aggregino e sviluppino modelli di condivisione della spesa necessari per acquisire profili di alto livello connessi alla trasformazione digitale.

**Le piattaforme digitali favoriscono lo sviluppo di modelli di collaborazione aperta:** soluzioni come quelle basate sul *Cloud Computing* e sulla *mobility* facilitano tale sviluppo ed abilitano anche verso attori di piccole dimensioni, grazie a sistemi *SaaS*, *PaaS* e *IaaS*, i vantaggi di sistemi e piattaforme di *CRM*, *ERP*, *IOT*, *Geomarketing*, ecc. Questo abilita l'automazione dei processi tradizionali, garantendo simultaneità e tempestività delle informazioni, così come allungamento ed ottimizzazione della *shelf life* per i prodotti anche per le aziende di piccola dimensione. Lo sviluppo, inoltre, dei nuovi sistemi di *Digital Manufacturing* reso possibile da *Industry 4.0* abilita anche le PMI ad accedere a modelli e sistemi produttivi prima riservati all'industria. Ciò rappresenta un vantaggio in termini di crescita, poiché permette anche ai piccoli di presidiare mercati con soluzioni prima difficilmente realizzabili se non, addirittura, impossibili. A tal proposito diventano centrali i processi di collaborazione verticale propri dei modelli di business “*FaaS*” (*Factory as a Service*), ossia il fenomeno per cui grandi impianti produttivi, grazie alla flessibilità acquisita attraverso il processo di digitalizzazione degli impianti derivante dalle tecnologie proprie di *Industry 4.0*, vengono messi a disposizione anche delle piccole imprese, rendendo così flessibili i processi di produzione. Tale processo rappresenta una grande opportunità per le PMI che, in questo modo, possono più facilmente sviluppare processi di collaborazione con il mondo dell'industria.

**Contrastata la percezione negli imprenditori del ruolo degli OTT** rispetto alle dinamiche di sviluppo del mercato. Sempre più netta è comunque la visione per la quale essi vadano considerati come potenziali partner ed alleati delle imprese, piuttosto che come rivali o rischi. Certo è che perché ciò sia vero ci si deve rendere conto che servono competenze nuove ed una nuova consapevolezza: quella consapevolezza che consenta alle aziende di comprendere come sfruttare adeguatamente le piattaforme, evitando che le mutazioni del mercato danneggino chi non ne comprende le dinamiche e le regole per adottarne gli strumenti. I nuovi canali di vendita (si pensi a *marketplace* come *Amazon*, *eBay*, *Alibaba*) sono strumenti che consentono a tutte le imprese di

ampliare la propria utenza e financo internazionalizzarsi con grande semplicità, tuttavia è ancora troppo poco diffusa la consapevolezza del fatto che per aprirsi a tali mercati non basti “essere presenti” in tali contesti ma sia necessario sviluppare politiche commerciali specifiche, agire sui propri processi, acquisire nuove competenze.

**Come finanziare l'innovazione?** Per fare tutto ciò servono capitali. E questo rappresenta un problema in quanto, rileva l'indagine, gli strumenti come Basilea sono inadeguati a rappresentare lo stato di salute di un'azienda rispetto allo sviluppo di un progetto di innovazione, poiché non sono in grado di valutarla correttamente. La tendenza delle imprese all'innovazione digitale, infatti, non impatta nell'analisi del merito creditizio, perché i sistemi valutativi per l'erogazione del credito non tengono conto del livello di digitalizzazione o di altri modelli di rating legati all'innovazione.

**Serve simmetria normativa:** l'evoluzione della normativa a supporto della crescita delle aziende dovrebbe favorire una competizione basata su una piattaforma di regole omogenee. Dovrà essere agile, capace di spingere le PMI italiane verso nuovi mercati e, contemporaneamente, sostenere tale processo con regimi fiscali favorevoli, al fine di evitare che aziende straniere eludano il nostro sistema normativo, demolendone quello economico e competitivo. La Digital Transformation sta permettendo l'esplorazione di nuovi mercati, ma deve essere accompagnata e disciplinata da regole certe e comuni per tutte le aziende.

**Cambia anche il lavoro.** Lo *smart working* condurrà, oltre che nella direzione di una riduzione dei costi per l'azienda grazie a spazi di lavoro più contenuti, anche verso una maggiore flessibilità nella prestazione lavorativa. Sarà dunque indispensabile, secondo i partecipanti, un'attenta analisi dei risultati nel lavoro per valutare l'efficienza del personale coinvolto. Tuttavia, è importante che le PMI siano libere di gestire la forza lavoro in maniera molto dinamica, con marginalità basse e forte concorrenza. Il costo del lavoro, infatti, è una zavorra spesso ingestibile e le aziende con dimensioni ridotte sono maggiormente esposte al rischio. La *Digital Transformation* renderà necessarie nuove regole nella contrattazione, che consentiranno, da un lato, ad ogni singola azienda di utilizzare al meglio i nuovi sistemi innovativi e, dall'altro, di regolamentare un sistema di premialità importante, al fine di stimolare la crescita delle risorse e il loro coinvolgimento nel progetto della stessa azienda. La contrattazione di secondo livello, soprattutto quella riferita alle modalità di *smart working*, sarà fortemente influenzata dal livello di *Digital Transformation* territoriale, che porterà dinamiche differenti nell'utilizzo di questa pratica.

*Queste le evidenze principali emerse dai focus group. Ma quanto queste consapevolezze sono diffuse nelle PMI guidate da giovani imprenditori? Lo abbiamo chiesto, con una indagine CATI, ad un campione rappresentativo di imprenditori italiani al di sotto dei 35 anni.*

Al di là dei risultati di dettaglio, che sono riportati nelle pagine che seguono, emerge chiaramente come il livello di **consapevolezza** dei giovani imprenditori italiani sul ruolo che potrebbero avere le tecnologie digitali nelle proprie attività e sulla **dimensione trasformativa del digitale** rispetto ai modelli di business è bassissimo. Riprova ne sia il fatto che in molti casi gli investimenti in digitale (generalmente bassi) sono finalizzati ad attività amministrative o ad adeguamenti normativi, piuttosto che impattare sulla produzione o sui canali di vendita. In altri termini, estremizzando, per molte PMI digitalizzarsi equivale a disporre di un computer che le supporti nella contabilità (o poco altro). Temi maggiormente “di frontiera” che vanno dall'utilizzo dei *big data* per supportare i processi di vendita all'adozione di tecnologie *in store* per migliorare l'esperienza del cliente, passando per la capacità di sfruttare efficacemente i nuovi canali di comunicazione e vendita on-line – se si esce da un ristretto nucleo di aziende “illuminate” che ne hanno fatto un reale elemento di valore e di competitività – sono ancora praticamente sconosciuti ai più.

Le istituzioni, le aziende, gli esperti, insomma, chiunque si occupi di questi temi, parlandone in contesti specialistici ormai da anni, deve stare oggi molto attento a non finire per ritrovarsi in una sorta di **echo chamber** ove, a forza di discutere di alcune soluzioni tecnologiche in un contesto di fortissima **autoreferenzialità**, si

finisce con il convincersi che tali soluzioni siano note ai più, e che la scelta inerente la loro adozione da parte delle aziende sia consapevole.

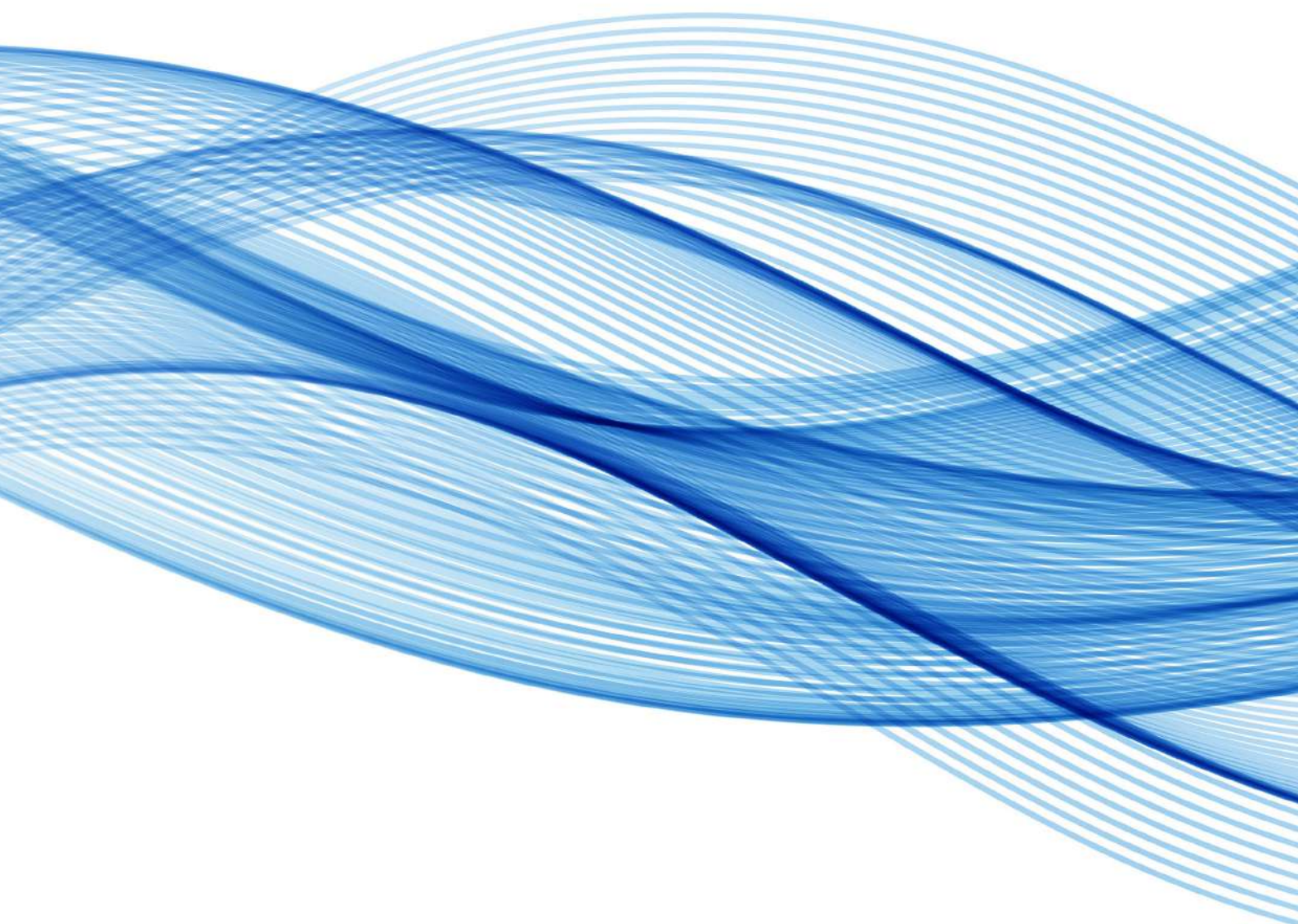
In realtà moltissimo ancora c'è da fare in termini di **diffusione di una consapevolezza diffusa**, verso le aziende e gli imprenditori, di cosa la tecnologia consenta di fare e di quanto il fenomeno della trasformazione digitale sia destinato ad impattare sul business.

Quella della trasformazione digitale è una vera e propria **rivoluzione di senso**. Una rivoluzione che sta colpendo ogni azienda ed ogni organizzazione – pubblica o privata che sia – indipendentemente dal fatto che essa scelga o meno di cambiare. La *digital transformation* è un cambiamento esogeno all'azienda: non dipende dalle sue scelte, ma riguarda la società ed il mercato, una società ed un mercato nei quali ogni azienda è inserita. Le aziende che si rendono conto per prime di questo processo di cambiamento della società, delle persone e dei mercati sono quelle che riescono a **coglierne meglio le opportunità**. Le altre sono quelle che si troveranno a dover **reagire alle minacce** che ogni processo di cambiamento comporta.

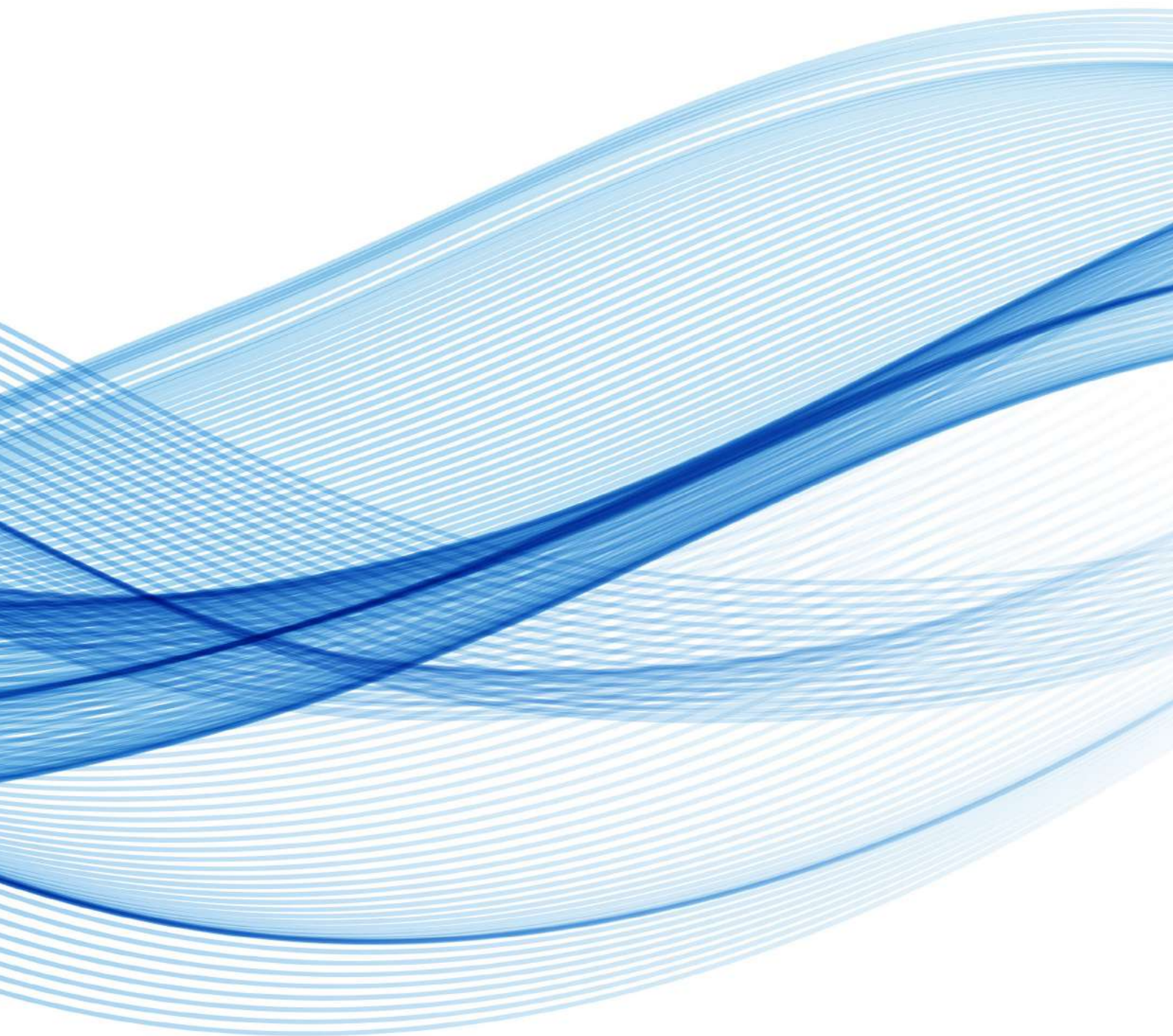


**LA PERCEZIONE**  
DELLE AZIENDE

02.







**L'INNOVAZIONE  
COME LEVA DI CRESCITA:**  
IL PUNTO DI VISTA  
DEI GIOVANI IMPRENDITORI

**02.**  
**LA PERCEZIONE  
DELLE AZIENDE**



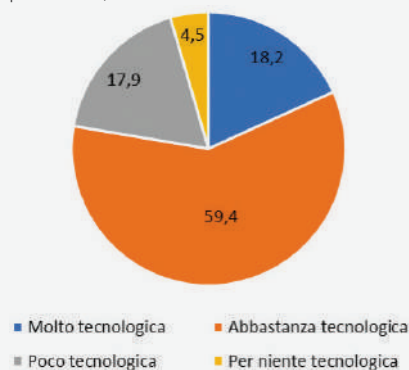
LA PERCEZIONE DELLE AZIENDE

# LE IMPRESE E IL LIVELLO DI INNOVAZIONE DIGITALE

Chiedere alle aziende di autovalutare il proprio livello di innovazione digitale è utile per comprendere come le aziende stesse percepiscano il processo di innovazione e siano consapevoli del ruolo del digitale.

Le imprese, alla richiesta di autovalutarsi sul livello di implementazione delle tecnologie digitali nel 59,4% dei casi si ritengono abbastanza tecnologiche e solo il 17,9% delle realtà intervistate crede di aver raggiunto un livello molto alto di innovazione digitale.

**Grafico 15**  
La valutazione delle imprese sul livello di implementazione delle tecnologie digitali (valori percentuali)



**Grafico 17**  
Gli investimenti in tecnologie digitali degli ultimi 5 anni delle imprese (valori percentuali)

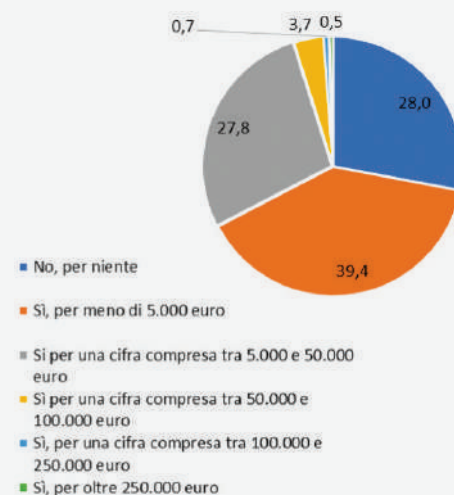
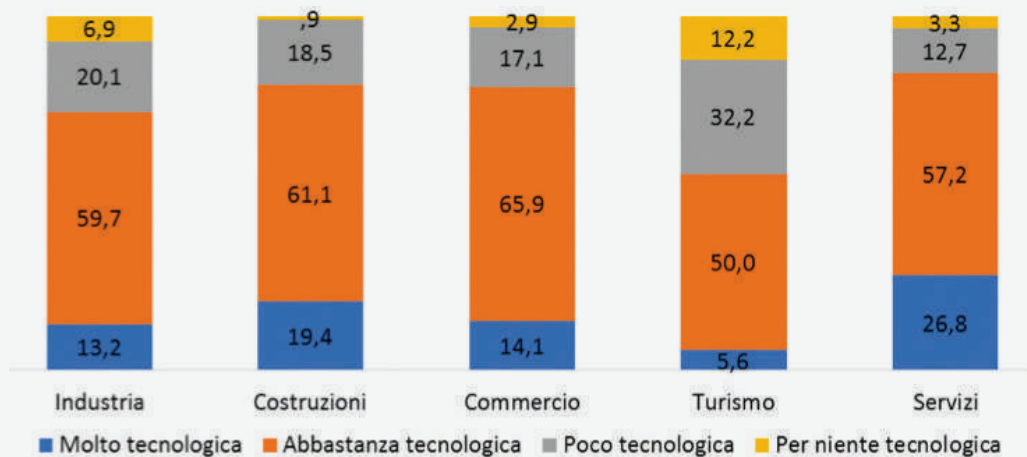


Grafico 16 - La valutazione delle imprese sul livello di implementazione delle tecnologie digitali per settore dell'impresa (valori percentuali)



Nelle imprese del Nord-Ovest e del Sud e Isole aumenta la percezione di essere abbastanza tecnologiche (rispettivamente 63,5% e 61,4%) e nel Nord-Est quella di essere molto tecnologiche (20,9%). Per quanto riguarda il settore di attività, le realtà operanti nel settore turistico esprimono, invece, una percezione più bassa del proprio livello di implementazione delle tecnologie digitali: solo nel 5,6% dei casi dichiarano di essere molto tecnologiche, nel 50% dei casi abbastanza tecnologiche e ben nel 44,4% dei casi poco o per niente tecnologiche. Ben il 26,8% delle imprese del settore "Servizi", infine, ha molta fiducia nella propria capacità innovativa.

Il 39,4% delle imprese dichiara di aver effettuato investimenti in tecnologie digitali per meno di 5.000 euro, ma ben il 28% ammette di non averne fatti per nulla. Il 27,8% ha, invece, investito in innovazione una cifra più consistente, compresa fra 5.000 e 50.000 euro. Tali percentuali non mostrano particolari scostamenti in riferimento alla variabile geografica, mentre se si guardano i diversi settori, ben il 43,3% delle aziende del "Turismo" non ha fatto alcun investimento e il 36,7% ne ha fatti, ma per una cifra inferiore a 5.000 euro.

Le realtà con un numero di addetti compreso tra 50 e 250 unità mostrano una maggiore capacità di investire in innovazione: ben il 45,5% delle imprese ha investito tra i 5.000 e i 50.000 euro e l'8,1% una cifra superiore ai 50.000 euro.

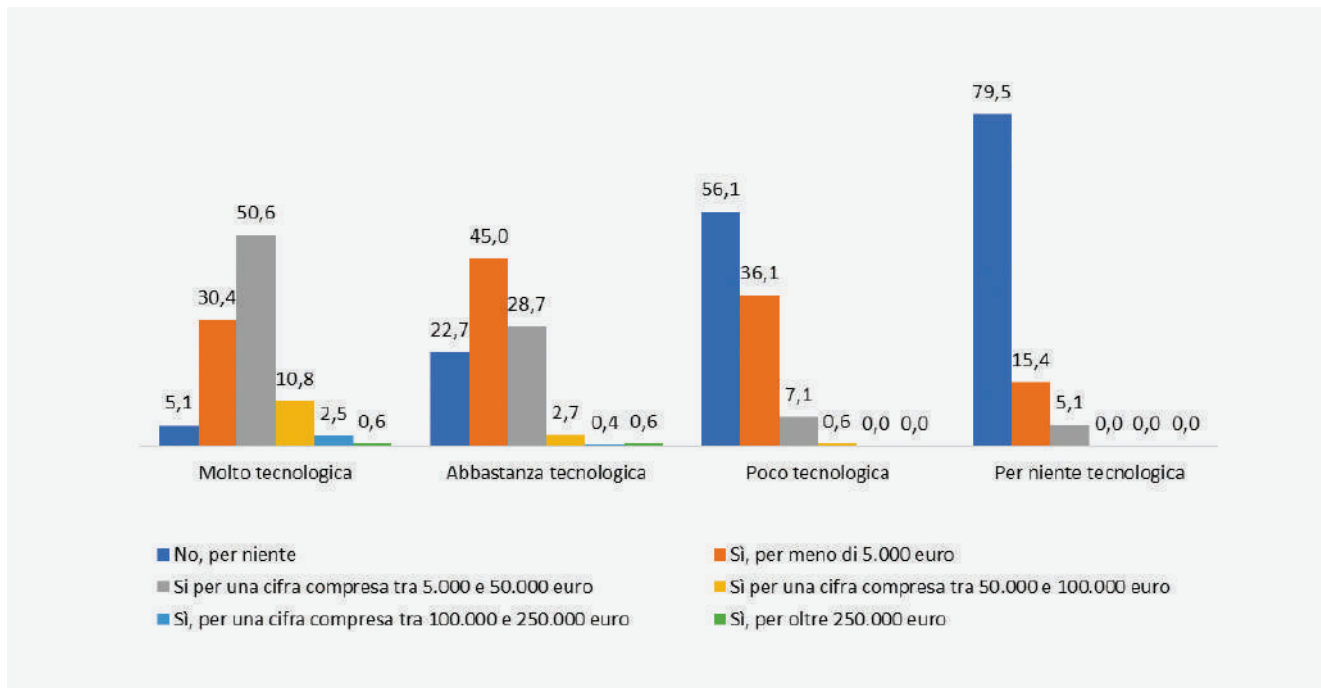


Grafico 17a - La valutazione delle imprese sul livello di implementazione delle tecnologie digitali in relazione all'ammontare degli investimenti effettuati negli ultimi 5 anni (valori percentuali)

Le imprese che si dichiarano molto tecnologiche sono anche le imprese che effettuano gli investimenti maggiori: nel 50,6% dei casi compresi fra 5.000 e 50.000 euro e nel 10,8% tra 50.000 e 100.000 euro. Solo il 5,1% di tali realtà non ha effettuato investimenti negli ultimi 5 anni. Le imprese, invece, che si reputano abbastanza tecnologiche, nel 22,7% dei casi non hanno realizzato investimenti in digitale, mentre il 45% ha investito cifre inferiori a 5.000 euro e il 28,7% cifre comprese fra 5.000 e 50.000 euro. Il 79,5% delle imprese che non credono di avere intrapreso un percorso di trasformazione digitale non ha effettuato alcun investimento.

## LA PERCEZIONE DELLE AZIENDE

# LE AREE DI INVESTIMENTO IN DIGITALE DELLE IMPRESE

Le imprese che hanno investito in tecnologia negli ultimi 5 anni lo hanno fatto prevalentemente (87,7%) al fine di adeguare le infrastrutture materiali/immateriali, quali *hardware* e *software*, per lo sviluppo del sistema informativo aziendale ed in generale per una infrastrutturazione digitale di base.

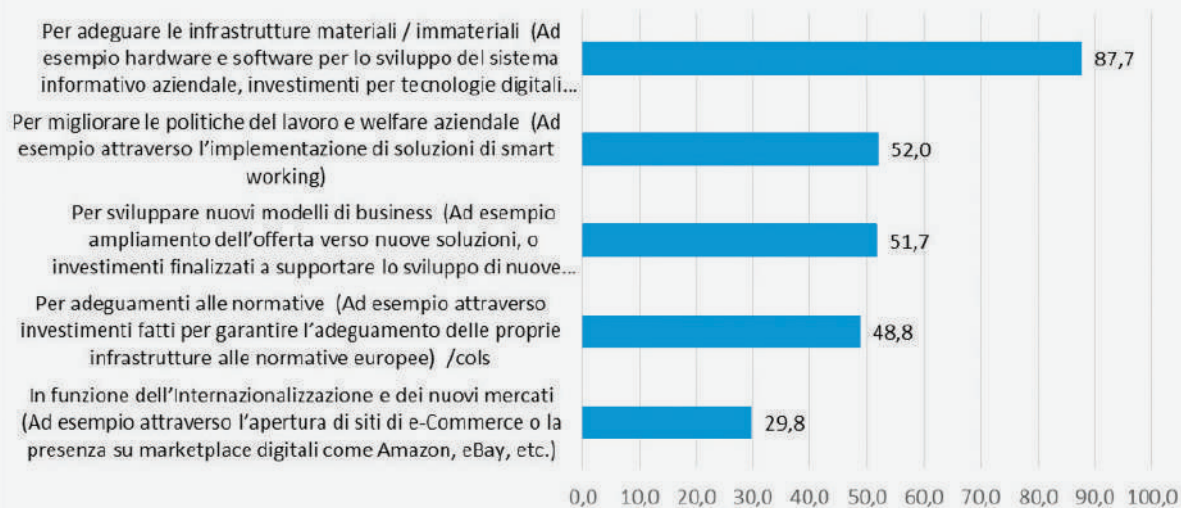


Grafico 18 - La tipologia di investimenti in tecnologie digitali degli ultimi 5 anni delle imprese (valori percentuali)

Poco più della metà ha tentato di utilizzare tali investimenti per migliorare le politiche del lavoro e il *welfare* aziendale, attraverso, ad esempio, soluzioni di *smart working* (52%) e per sviluppare nuovi modelli di *business* (51,7%).

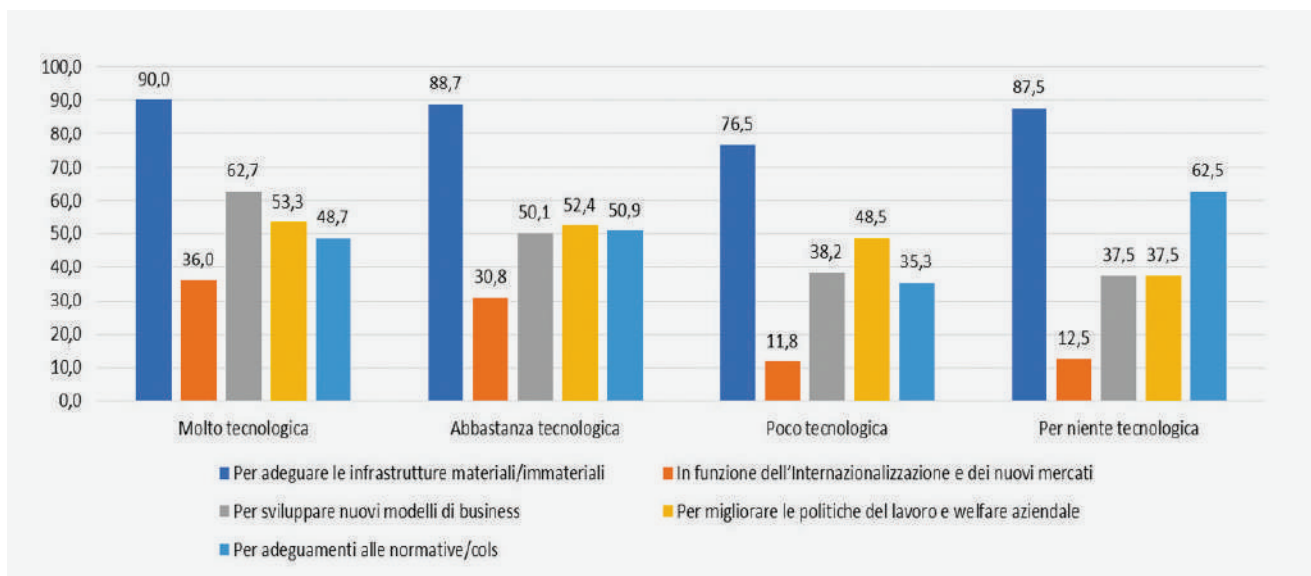


Grafico 18a - La valutazione delle imprese sul livello di implementazione delle tecnologie digitali in relazione alla tipologia di investimenti effettuati negli ultimi 5 anni (valori percentuali)

Il 48,8% delle realtà intervistate ha investito negli adeguamenti normativi e meno di 1/3 delle imprese ha lavorato nell'ottica di favorire l'internazionalizzazione e l'ingresso o la maggiore competitività nei nuovi mercati.

Le aziende intervistate, indipendentemente da quanto si sentano tecnologiche, hanno scelto di investire prevalentemente in infrastrutture materiali/immateriali. Le imprese che si sentono molto tecnologiche hanno scelto di lavorare anche allo sviluppo di nuovi modelli di *business* (62,7%) e a migliorare il *welfare* aziendale (53,3%). Le imprese che hanno dichiarato un buon livello di implementazione delle tecnologie digitali, hanno preferito investire, oltre che in infrastrutture (88,7%), anche nel *welfare* (52,4%) e in nuovi modelli di *business* (50,1%). Nelle aziende poco o per niente tecnologiche, invece, si allarga la forbice tra gli investimenti in infrastrutture e gli altri investimenti. Le aziende con un basso livello di implementazione tecnologica hanno investito nel 62,5% dei casi per l'adeguamento alla normativa.

Gli sforzi economici fatti dalle aziende intervistate hanno determinato dei miglioramenti nei ricavi nel 62,2% dei casi. Per il 44,4% delle imprese sono stati miglioramenti compresi tra il 10% e il 24%.

Nel 17,4% si è trattato di miglioramenti consistenti (oltre il 25%). Ben il 21,9% delle imprese afferma di non aver rilevato alcun miglioramento e il 15,8% non è in grado di esprimere una valutazione sull'impatto degli investimenti realizzati. Tale percentuale aumenta nelle imprese del Centro (23,3%).

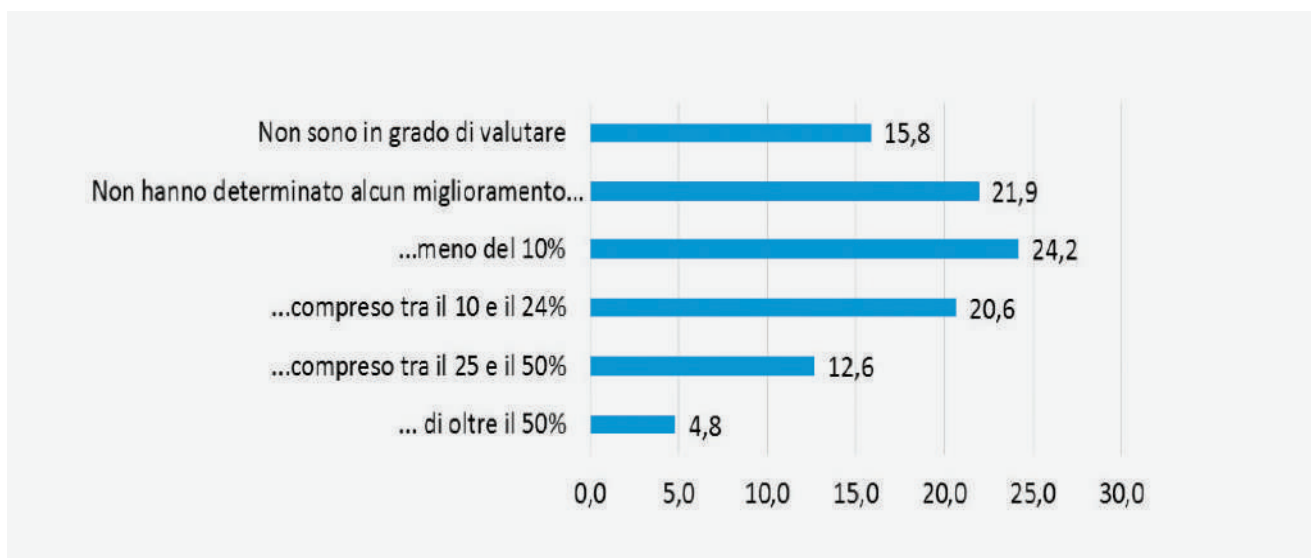


Grafico 19 - I miglioramenti dei ricavi aziendali a seguito degli investimenti in tecnologie digitali degli ultimi 5 anni delle imprese (valori percentuali)

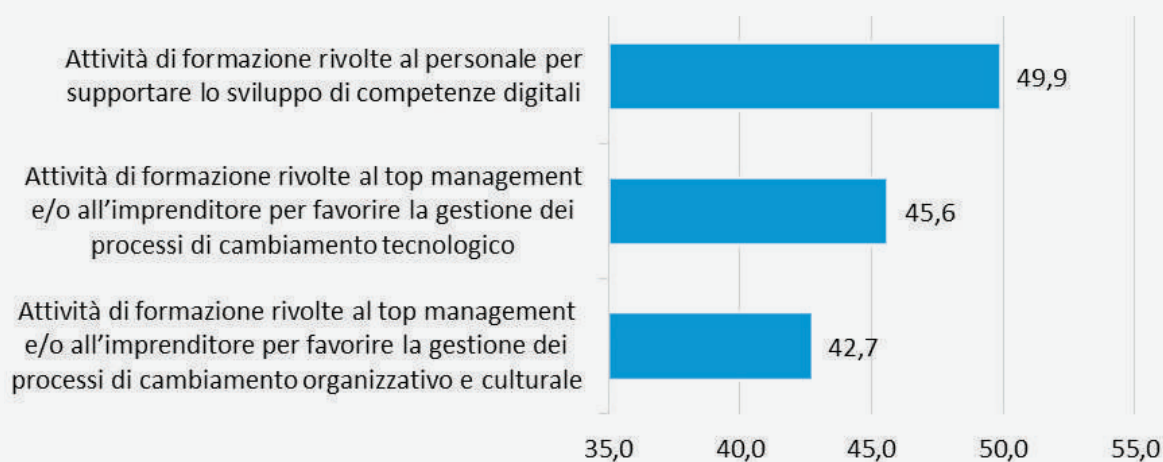
LA PERCEZIONE DELLE AZIENDE

# LE AZIONI PER FAVORIRE L'INNOVAZIONE

Diversi sono gli interventi pubblici ritenuti auspicabili da parte delle imprese intervistate (su una scala da 1 a 5, gli investimenti a cui assegnare 5) per favorire la trasformazione digitale. In primo luogo, molto sentita è la necessità di semplificare la normativa esistente e migliorare la burocrazia (64,1%).

Il 52,2% delle imprese chiede al pubblico un maggior investimento nell'infrastruttura di rete a banda larga e poco meno di metà delle realtà intervistate ritiene necessario che la P.A. promuova la cultura dell'impresa e della legalità, finanziamenti o sgravi fiscali per gli investimenti in infrastrutture digitali e per i progetti orientati all'innovazione.

Infine, il 42,4% delle imprese auspica maggiori incentivi per le attività di formazione.





Le imprese, allo stesso tempo, non possono prescindere esse stesse da azioni di formazione che supportino la riduzione del *gap* di competenze digitali, con particolare riferimento (su una scala da 1 a 5, gli investimenti a cui assegnare 5) alla formazione rivolta: al *top management* e/o all'imprenditore per favorire la gestione dei processi di cambiamento organizzativo/culturale (42,7%) e tecnologico (45,6%); al personale per supportare lo sviluppo di competenze digitali (49,9%).

Le imprese del Sud ed Isole, puntano, invece, prevalentemente sulla formazione al personale per lo sviluppo delle competenze digitali (60,9%), ma ritengono importanti anche le azioni formative rivolte al *top management* sia per gestire i cambiamenti tecnologici (58,9%), sia organizzativo-culturali (56,9%).

Gli investimenti in infrastrutture digitali considerati più significativi dalle imprese (su una scala da 1 a 5, gli investimenti a cui assegnare 5) per avviare un processo di *Digital Transformation* sono per più della metà delle imprese intervistate (55,6%) quelli in sicurezza e *privacy*, per il 45,4% in comunicazione e promozione e per il 37,1% nei processi di vendita. Seguono, con percentuali minori, i processi di integrazione fra le imprese (31,1%), i processi di distribuzione (30,5%) e il *Data Management* (26,4%).

Un maggior numero di imprese del Sud e delle Isole manifesta la necessità di investire nella sicurezza informatica e *privacy* (68,3%), comunicazione e promozione (55,9%), processi di vendita (48,5%) e processi di distribuzione e produzione (42,1%).

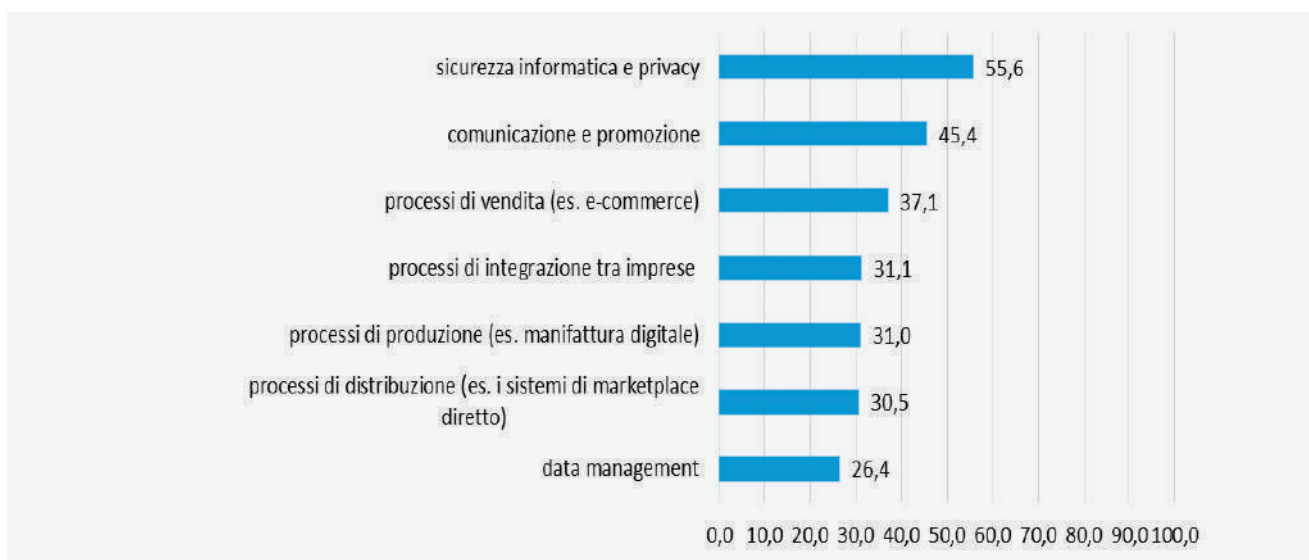


Grafico 22 - Gli interventi in infrastrutture digitali più importanti per le imprese (valori percentuali)

## LA PERCEZIONE DELLE AZIENDE

# CONCORRENZA E MERCATO

I processi di innovazione in essere hanno cambiato gli approcci competitivi delle aziende. Stanno nascendo, infatti, nuove dinamiche di competizione che sembrano uscire fuori dai canali a cui eravamo finora abituati. A ciò si aggiunge la nascita di nuovi *competitor*, nuovi strumenti, nuovi equilibri.

La digitalizzazione, inoltre, induce cambiamenti profondi nel mercato, poiché non cambiano solo gli scenari della concorrenza, ma anche le abitudini e le aspettative dei consumatori, e ciò determina nuove opportunità e nuove minacce per le aziende.

### 02.04.1.

## L'IMPATTO DEL FATTORE DIMENSIONALE E LA GESTIONE DEI NUOVI COMPETITOR

Il mercato globale, la democratizzazione e la conseguente scalabilità dei servizi, dalla produzione al marketing, hanno messo a confronto le grandi realtà produttive con quelle di dimensioni più ridotte.

Ad oggi, rispetto a questo tema, i partecipanti alla ricerca hanno evidenziato come sembrerebbe acquisire fette di mercato chi è più veloce ed interpreta prima il cambiamento, piuttosto che chi è più grande.

La dimensione di un'azienda, infatti, non incide in maniera sempre proporzionale rispetto ai competitor. Talvolta, le piccole aziende risultano essere più dinamiche e flessibili di aziende più strutturate, dove le esigenze di controllo sacrificano la tempestività dell'azione.

Rimane, comunque, la consapevolezza che l'aggregazione tra più aziende può permettere di superare il fattore dimensionale nella gestione dei nuovi competitor in maniera altrettanto efficace di quanto non sia possibile attraverso il processo di crescita di una singola azienda.

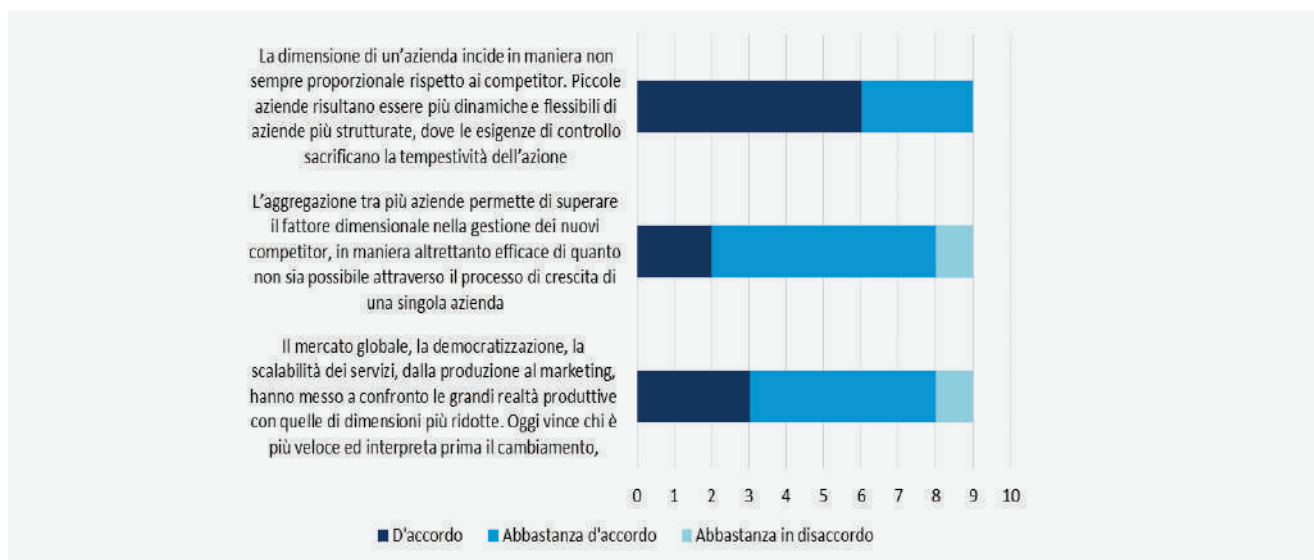


Grafico 1 - L'impatto del fattore dimensionale e la gestione dei nuovi competitor

## 02.04.2.

### I PRINCIPALI TREND TECNOLOGICI E I PROCESSI DI CRESCITA ED AGGREGAZIONE SU DINAMICHE COMPETITIVE

Tra i *trend* tecnologici più strategici nel favorire i processi di crescita ed aggregazione riferiti alle dinamiche competitive, i partecipanti all'indagine segnalano il *blockchain*, la cui adozione ha ormai superato l'ambito delle valute digitali.

Importanti, secondo i rispondenti, anche le piattaforme digitali di coprogettazione, che favoriscono lo sviluppo di modelli di collaborazione aperta, mentre per favorire la crescita di una PMI rispetto ai competitor, è centrale lo sviluppo di soluzioni quali: *Cloud* e *IoT*, *Big Data* e *Mobility*.

Sono inoltre considerate particolarmente strategiche le logiche di "make to order" utili per favorire i processi di crescita ed integrazione tra le aziende, poiché consentiranno una maggiore scalabilità delle infrastrutture.

## 02.04.3.

### NUOVE TECNOLOGIE, CRESCITA E NUOVA CONCORRENZA

Le nuove tecnologie stravolgono i metodi di produzione e permettono alle imprese di riguadagnare competitività sul mercato di riferimento. Emerge dai risultati della ricerca l'essenzialità di implementare ed integrare tali soluzioni all'interno dei propri processi produttivi.

E' indispensabile, dunque, per i rispondenti, affidarsi alle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione per gestire i processi interni, ma anche per fronteggiare una competizione esterna che impone un sempre maggiore dinamismo. Automazione di processi tradizionali simultaneità e tempestività delle informazioni e allungamento della *shelf life* per l'allargamento dei mercati di riferimento anche per aziende di piccola dimensione.

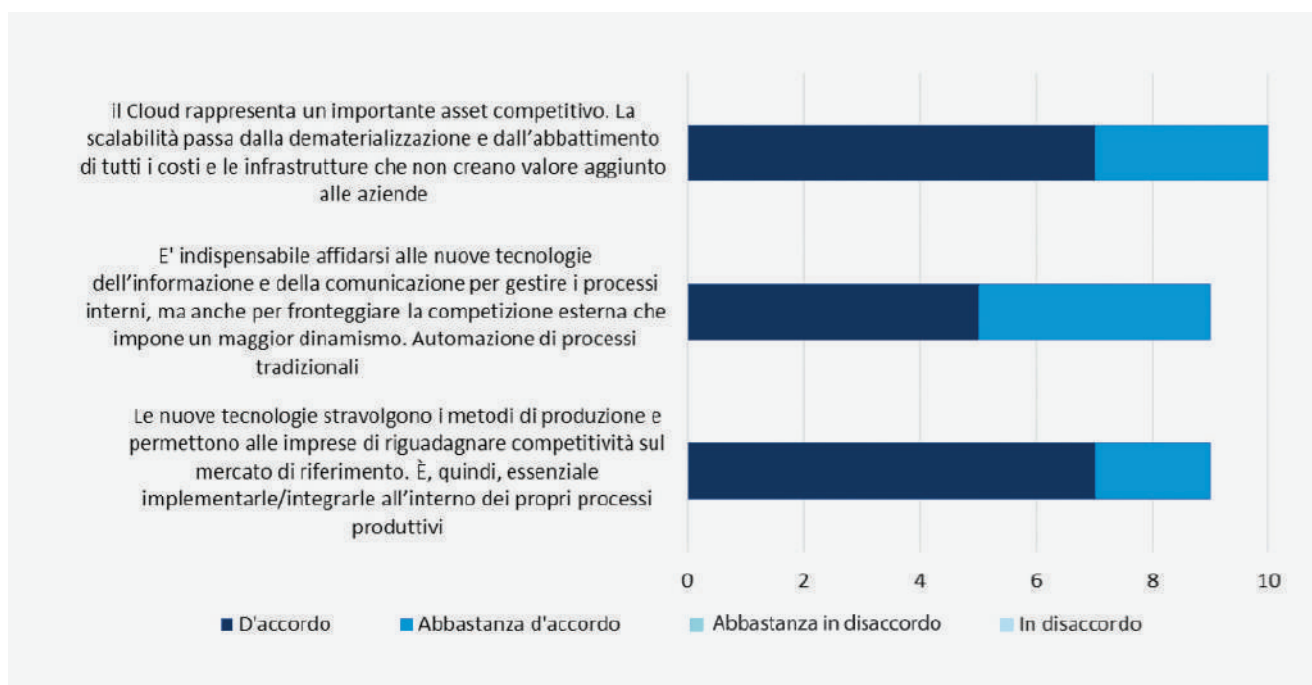
Il *cloud*, in particolare, rappresenta un importante asset competitivo, perché la scalabilità, nell'idea dei rispondenti, passa dalla dematerializzazione e dall'abbattimento di tutti i costi e l'abbandono delle infrastrutture che non creano valore aggiunto.

Lo sviluppo, inoltre, dei nuovi sistemi di *digital manufacturing* propri di *Industry 4.0* abilita anche le PMI ad accedere a modelli e sistemi produttivi propri dell'industria e ciò rappresenta un vantaggio in termini di crescita, poiché permette anche ai piccoli di presidiare mercati con soluzioni prima impossibili.

Infine, l'indagine ha rilevato la centralità dei modelli di business del tipo "factory as a service", ossia il fenomeno per cui grandi impianti produttivi vengono messi a disposizione di piccole imprese grazie

alle tecnologie di *Industry 4.0* che rendono flessibili i processi di produzione. Tale fattore rappresenta una grande opportunità per le PMI, che, in questo modo, possono più facilmente sviluppare processi di collaborazione verticale con il mondo dell'industria.

Grafico 2 - Nuove tecnologie, crescita e nuova concorrenza



#### 02.04.4.

### I PROCESSI DI DISINTERMEDIAZIONE/REINTERMEDIAZIONE E LO SCENARIO DELLA CONCORRENZA

Al fine di allargare lo scenario della concorrenza, secondo i partecipanti, sono importanti quei processi di disintermediazione/reintermediazione che permettono di rimodulare i passaggi della filiera distributiva, intercettando il cliente finale (ad esempio, i sistemi di *marketplace* diretto) e cambiando la struttura delle *Value Chain*.

Il processo di disintermediazione/reintermediazione, infatti, si è evoluto rispetto al passato: stanno nascendo nuove figure che individuano e suggeriscono prodotti/servizi in risposta ai bisogni dei clienti, in un contesto in cui l'intensificarsi della concorrenza fra le reti permetterà di ridurre i prezzi, migliorare la qualità e rendere i servizi più accessibili.

Internet, inoltre, rende facilmente realizzabili rapporti di *partnership* a distanza che, più che intermediare, creano *team* di lavoro dislocati ed efficienti.

#### 02.04.5.

### AZIONI E PRASSI DI INNOVAZIONE DI MERCATO E PROCESSI DI CRESCITA DELLE AZIENDE

La creazione di *partnership* flessibili tra aziende operanti su anelli diversi della catena del valore consente di rispondere meglio all'innovazione di mercato, permettendo alle PMI di aggregarsi rapidamente e rispondere ad una domanda sempre più dinamica ed imprevedibile.

I mercati abilitati o ridisegnati dalle nuove tecnologie digitali, infatti, hanno la necessità di identificare per tempo la concorrenza, essendo il mercato letteralmente ridefinito da nuovi attori spesso non percepiti inizialmente come "concorrenti" (si pensi ad *Apple* ed al mercato discografico).

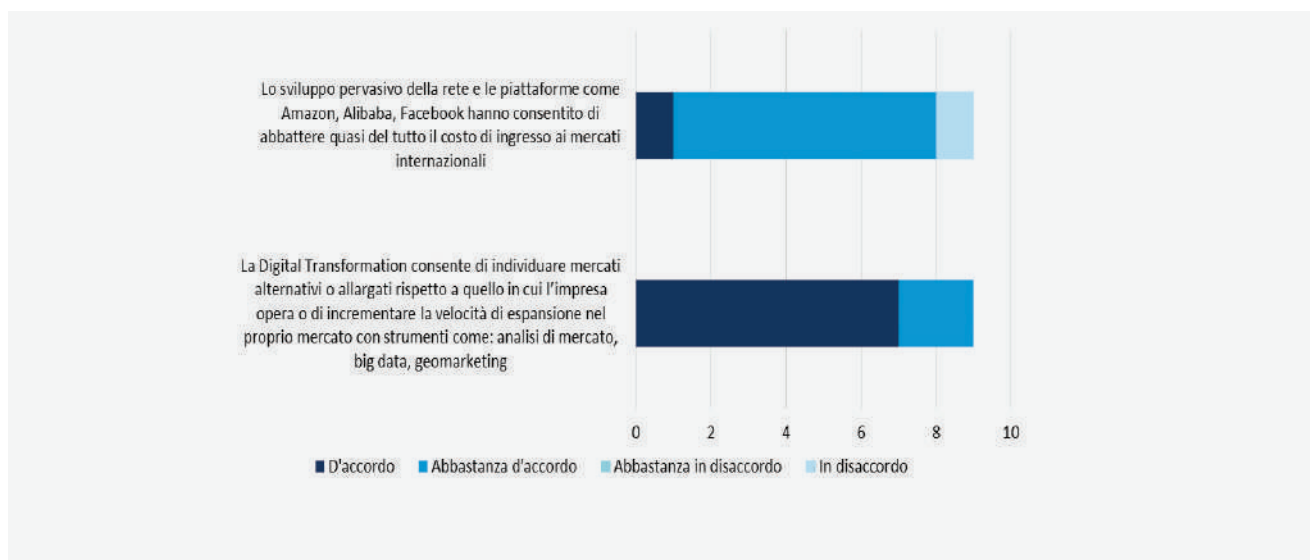


Gráfico 3 - Digital Transformation, mercati alternativi e velocità di espansione nel proprio mercato

Tuttavia, malgrado esistano gli strumenti, il principale limite, secondo i rispondenti, allo sviluppo di aggregazioni flessibili tra aziende sembrerebbe costituito dalla dimensione culturale, che frena i processi di aggregazione.

Tra le azioni e prassi di innovazione di mercato per supportare i processi di crescita delle aziende i partecipanti all'indagine auspicano di cambiare e stravolgere i propri modelli di *sourcing*, produttivi, commerciali, di marketing, differenziandosi dalla concorrenza, attraverso analisi di mercato e offrendo servizi all'avanguardia.

#### 02.04.6.

### DIGITAL TRANSFORMATION, MERCATI ALTERNATIVI E VELOCITÀ DI ESPANSIONE NEL PROPRIO MERCATO

La *Digital Transformation* consente di individuare mercati alternativi o allargati rispetto a quelli in cui la PMI opera tradizionalmente o di incrementare la velocità di espansione nel proprio mercato grazie a strumenti come: analisi di mercato, *Big Data*, *geomarketing*.

Inoltre, lo sviluppo pervasivo della rete e le piattaforme come *Amazon*, *Alibaba*, *Facebook* hanno consentito di abbattere quasi del tutto il costo di ingresso ai mercati internazionali. Va sottolineato, però, come emerge la consapevolezza del fatto che nell'internazionalizzazione il principale ostacolo non sia la tecnologia ma la dimensione culturale e di processo

#### 02.04.7.

### STRUMENTI E TECNOLOGIE E NUOVE MODALITÀ DI ACCESSO AL MERCATO

L'essere sempre "connessi" da parte delle persone/clienti se, da un lato, ha modificato i metodi di approccio al mercato di vendita dei prodotti e dei servizi, dall'altro consente alle aziende di avere sempre più strumenti capaci di prevedere e studiare gli andamenti di mercato.

Il *geomarketing*, ad esempio, è considerato dai partecipanti all'indagine fondamentale per le PMI al fine di raccogliere i dati sui consumatori e, dunque, supportare nuove e più innovative ed efficaci modalità di accesso al mercato.

APPROFONDIAMO



## GLI INVESTIMENTI DIGITALI PER MIGLIORARE LA CAPACITÀ COMPETITIVA NEI NUOVI SCENARI

Le imprese intervistate dichiarano che, su una scala da 1 a 5, gli investimenti più utili (a cui assegnare 5) per avere una migliore capacità competitiva nei nuovi scenari della trasformazione digitale, sono prevalentemente: la creazione di reti di impresa che utilizzino l'*Information Technology* per migliorare sia i processi di produzione sia quelli di commercializzazione dei prodotti/servizi (24%), l'utilizzo di piattaforme digitali condivise tra più aziende (23,6%) e lo sviluppo di soluzioni *Cloud* (21,9%). Con percentuali inferiori, seguono: la creazione di sistemi di manifattura digitale, utile a definire, ottimizzare e gestire un processo di fabbricazione in ambiente virtuale, permettendo così l'abbassamento dei costi, dei tempi di fabbricazione e l'aumento della produzione, (17,9%), lo sviluppo di soluzioni IoT (12,1%). Ancora poco conosciuti i modelli di *business* del tipo "factory as a service", per cui grandi impianti produttivi vengono messi a disposizione di piccole imprese, grazie alle tecnologie di *industry 4.0* (11,9%) e l'adozione del *Blockchain* (es. *Bitcoin*) (8,4%).

Più numerose sono le imprese del Sud e delle Isole che ritengono utile puntare sulla creazione di reti di impresa (33,2%), sulle piattaforme digitali per il lavoro condiviso (32,2%), sui sistemi di manifattura digitale (26,2%) (29,7%) e sul *Cloud* (29,7%).

Se si guarda, infine, alle classi di addetti, è possibile rilevare che una percentuale minore di imprese con un numero di addetti compreso tra 20 e 250 intende investire sui *Big Data* (8,1%).

Quasi la metà delle imprese, tuttavia, ammette di non avere opinioni su alcune delle soluzioni digitali proposte (*Blockchain* e modelli di *business* del tipo "factory as a service"), e, dunque, di non sapere esprimere una preferenza. Infine il 41,8% non conosce, né sa come utilizzare i *Big Data* a supporto del proprio *business*.

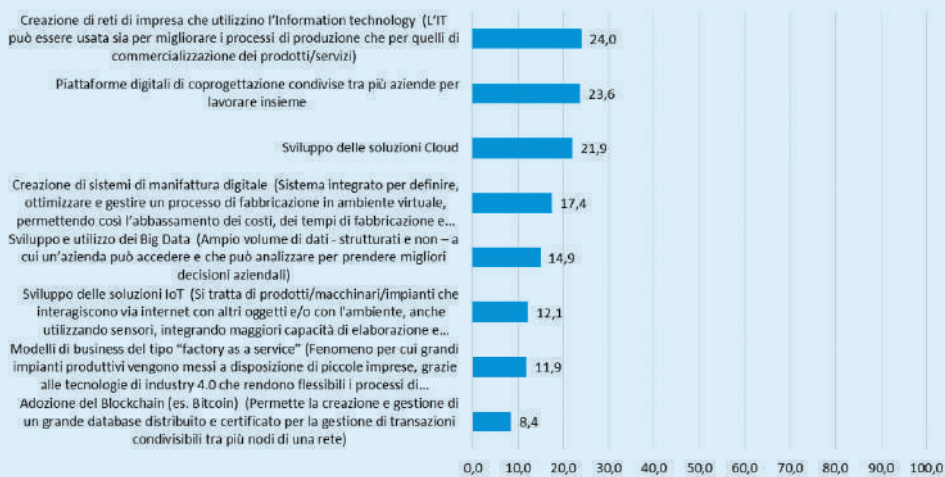


Grafico A - Gli investimenti più importanti per competere nei nuovi scenari (valori percentuali)

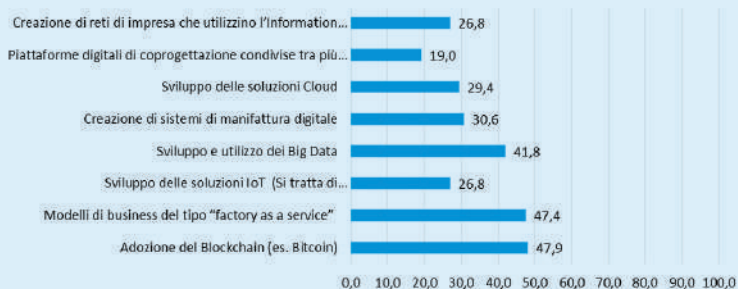


Grafico B - Le imprese che non conoscono le soluzioni digitali proposte (valori percentuali)

# 05

## LA PERCEZIONE DELLE AZIENDE

# INFRASTRUTTURE

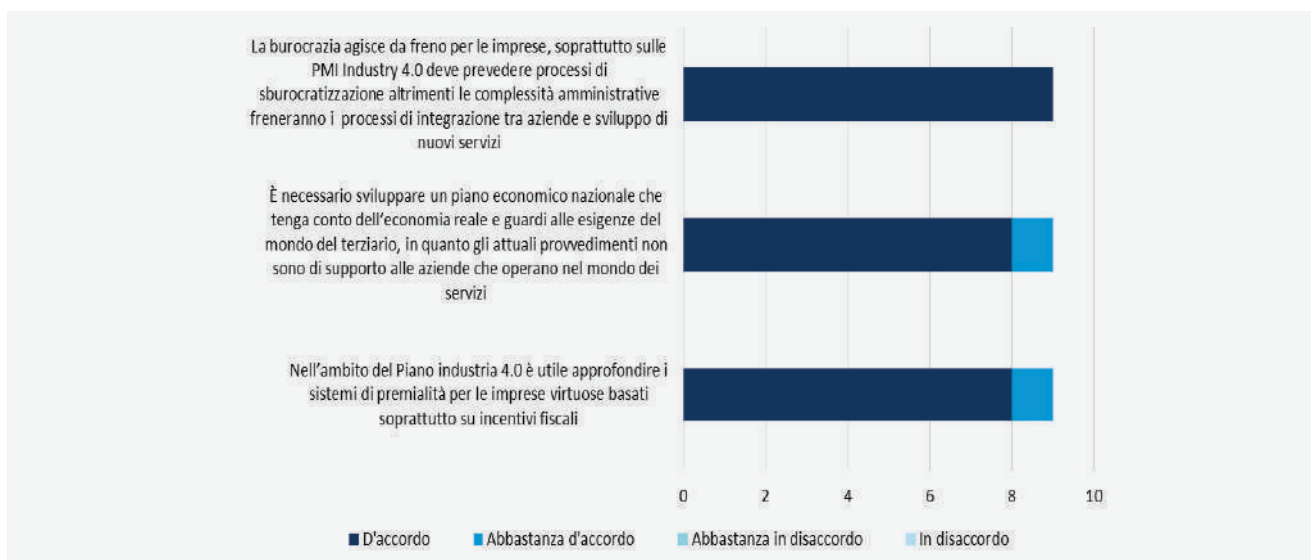
Lo sviluppo della *Digital Transformation* è un fenomeno globale. L'eliminazione di tutte le barriere che impediscono di intraprendere un processo di trasformazione digitale di successo si poggia su un adeguato sistema infrastrutturale. Un sistema infrastrutturale che permetta alle imprese - in coerenza con queste trasformazioni - di programmare e riprogrammare le proprie strategie di crescita.

Le carenze infrastrutturali, infatti, specie nella mobilità e nella logistica, ostacolano significativamente la competitività e la crescita economica delle imprese. E quindi dell'intero sistema della produzione.

### 02.05.1.

## I PROVVEDIMENTI NELL'AMBITO DEL PIANO INDUSTRIA 4.0

Nell'ambito del Piano industria 4.0, i partecipanti all'indagine hanno evidenziato l'utilità di approfondire i sistemi di premialità per le imprese virtuose basati soprattutto su incentivi fiscali.



È necessario sviluppare un piano economico nazionale che tenga conto dell'economia reale e sia attento alle esigenze del mondo del terziario. Secondo i partecipanti, Infatti, gli attuali provvedimenti non sono sufficientemente di supporto alle aziende che operano nel mondo dei servizi.

Inoltre, ad oggi, la burocrazia agisce da freno per le imprese; ciò impatta pesantemente soprattutto sulle PMI che non hanno strutture dedicate alla gestione di questo tipo di attività.

In Industry 4.0, rivela l'indagine, infatti, è importante prevedere processi di sburocrazia senza i quali le complessità di tipo amministrativo frenano i possibili processi di integrazione tra aziende e sviluppo di nuovi servizi.

## 02.05.2. DIGITAL DIVIDE E CRESCITA AZIENDALE

I partecipanti all'indagine evidenziano come il *digital divide* abbia una forte incidenza nel processo di crescita di un'impresa, poiché crea delle barriere e delle limitazioni nell'accesso alle nuove tecnologie di informazione e comunicazione.

Inoltre, secondo i rispondenti, avrebbe un peso maggiore sul fronte della produzione di nuovi servizi piuttosto che nella fruizione degli stessi, in quanto il processo di *consumerization* fa sì che gli utenti siano in generale più vicini alle tecnologie, soprattutto sul fronte del loro utilizzo, mentre allontana le aziende dalla capacità di concepire servizi su di esse basati.

## 02.05.3. I GRANDI ATTORI DELLA RETE: SERVIZI O INFRASTRUTTURE?

La *sharing economy* dà una grande importanza alle piattaforme: in tal senso, l'indagine evidenzia come esse siano diventate delle vere e proprie infrastrutture di servizio che abilitano l'accesso ai mercati da parte delle PMI.

I grandi attori della rete come *Google e Facebook*, infatti, hanno il ruolo di vere e proprie infrastrutture, pur essendo attivi nell'erogazione diretta di servizi. Ciò, secondo i partecipanti alla ricerca, offre loro un grande potere, permettendogli di muoversi su più piani della *value chain*.

Intermediando, infatti, il rapporto tra aziende e consumatori assumono anche un ruolo molto importante nei processi di crescita ed aggregazione delle imprese, fornendo loro un accesso privilegiato al mercato.

Grafico 5 - I grandi attori della rete: servizi o infrastrutture?





Tuttavia, secondo i risultati dell'indagine, essendo il loro ruolo quello di operatori di servizio più che di reali attori della condivisione, sarebbe importante considerare i loro servizi ascrivendoli all'attuale scenario normativo e garantendo una simmetria normativa tra modelli di accesso al mercato tradizionale ed operatori della cosiddetta *sharing economy*.

Gli strumenti oggi resi disponibili dal nuovo contesto tecnologico consentono alle aziende la possibilità di cogliere nuove e numerose opportunità sul tema dell'internazionalizzazione. Tuttavia, ciò richiede anche la necessità di essere disposti ad affrontare nuove complessità.

APPROFONDIAMO



## GLI INVESTIMENTI IN INFRASTRUTTURE PIÙ IMPORTANTI PER FAVORIRE IL PROCESSO DI DIGITALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Le imprese intervistate dichiarano che, su una scala da 1 a 5, l'investimento infrastrutturale più utile (a cui assegnare 5) a favorire il processo di digitalizzazione delle imprese, è lo sviluppo della connettività a banda larga (55,5%). La necessità della banda larga è ancor più sentita per le imprese del Sud e delle Isole: il 61,9 %, infatti, dichiara necessario tale investimento.

La connettività a banda larga, inoltre, interessa meno le imprese del settore "Industria" (45,9%) ed è più sentita nel settore "Servizi" (63,7%).

Le realtà intervistate considerano importanti, ma meno significativi, gli *Open Data* (27,2%), lo sviluppo di distretti digitali (25,25) e l'attività di reti di impresa volte a colmare il *digital divide* (22%).



Grafico A - Gli investimenti in infrastrutture più importanti per favorire il processo di digitalizzazione delle imprese (valori percentuali)

LA PERCEZIONE DELLE AZIENDE

# INTERNAZIONALIZZAZIONE

Gli strumenti oggi resi disponibili dal nuovo contesto tecnologico consentono alle aziende la possibilità di cogliere nuove e numerose opportunità sul tema dell'internazionalizzazione. Tuttavia, ciò richiede anche la necessità di essere disposti ad affrontare nuove complessità. Un gioco di equilibri tra la capacità di congiungere crescita e semplificazione e l'agilità del *business*, per far fronte alla continua trasformazione degli scenari competitivi.

## 02.06.1. LA NECESSITÀ DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

In un mercato che è globale, gli intervistati non sono del tutto convinti che l'internazionalizzazione sia sempre necessaria per la crescita di un'azienda.

Grafico 6 - La necessità dell'internazionalizzazione

L'internazionalizzazione non è sempre necessaria, tuttavia, laddove offra opportunità di mercato, va conseguita, per consentire la crescita aziendale sia in termini di fatturato che di know-how e di prospettive di sopravvivenza

In un mercato che è globale, l'internazionalizzazione è necessaria per la crescita di un'azienda



Credono invece che sia utile, laddove offra opportunità di mercato, ma che vada conseguita soprattutto al fine di consentire la crescita aziendale sia in termini di fatturato, sia di *know-how* e di prospettive di sopravvivenza.

Tale processo è favorito dal fatto che le tecnologie attuali, insieme alla sempre più diffusa connessione alla rete, permettono di abbattere i muri linguistici che sembravano insuperabili, anche se un'ottima conoscenza delle lingue straniere è di grande aiuto per poter sviluppare strategie commerciali all'estero.

Le aziende, comunque, secondo i partecipanti, non hanno ancora acquisito sufficiente consapevolezza del fatto che per aprirsi ai mercati internazionali, e sviluppare così strategie di crescita, non basta essere presenti in un *marketplace*, ma è necessario sviluppare politiche commerciali specifiche ed agire sui propri processi.

## 02.06.2.

### IL SUPPORTO NEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Dai risultati dell'indagine emerge come nello sviluppo dei processi di internazionalizzazione delle PMI sia cruciale il ruolo svolto dalle grandi aziende, che possono fungere da consulenti nella gestione dei processi di grande importanza come la comprensione dei mercati esteri all'adattamento dei prodotti e servizi alla gestione del servizio clienti.

Di certo, secondo gli intervistati, il *gap* tecnologico di alcune PMI può rallentare ed addirittura bloccare il processo di internazionalizzazione.

#### APPROFONDIAMO



### GLI INVESTIMENTI PIÙ IMPORTANTI PER FAVORIRE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Le imprese intervistate dichiarano che, su una scala da 1 a 5, gli investimenti più utili (a cui assegnare 5) a favorire l'internazionalizzazione nei nuovi scenari della trasformazione digitale, sono prevalentemente: il miglioramento della competenza linguistica (60,3%) e della conoscenza dei mercati e delle relative normative (42,2%). Con percentuali inferiori, seguono: gli investimenti in infrastrutture digitali per favorire i processi di internazionalizzazione (37,6%), la pianificazione strategica delle scelte di internazionalizzazione per verificare, controllare e monitorare i risultati (29%) e l'utilizzo di consulenze esterne specialistiche per la comprensione dei mercati esteri e per l'adattamento dei prodotti e servizi (26,7%). Quest'ultimo investimento è considerato più strategico per le aziende con un numero di addetti compreso tra 20 e 250 (35,4%).

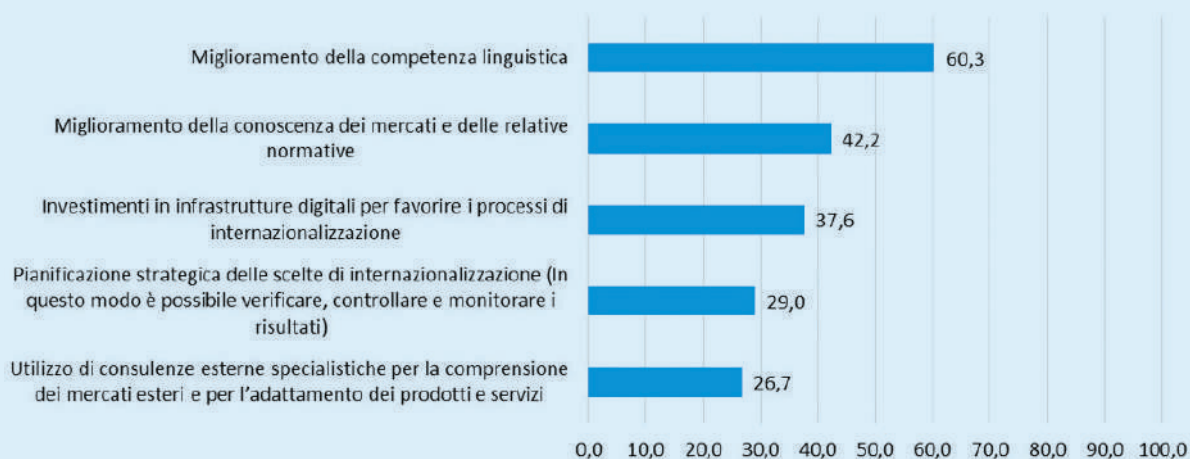


Grafico A - Gli investimenti più importanti per favorire l'internazionalizzazione (valori percentuali)

# 07

## LA PERCEZIONE DELLE AZIENDE

# MODELLI DI *BUSINESS*

Le trasformazioni generate dalla rivoluzione digitale hanno inevitabilmente chiamato le aziende ad un ripensamento del proprio modello di *business*. Un cambiamento che, talvolta, riguarda le modifiche alla *value chain*, in altri casi attiene ad una trasformazione più profonda, che tocca il senso dell'azienda ed il modo di generare valore, in altri ancora i processi di disintermediazione o reintermediazione.

### 02.07.1.

## CAMBIAMENTO DEI MODELLI DI *BUSINESS* E *DIGITAL TRANSFORMATION*

Nel processo di cambiamento dei modelli di *business* indotto dalla *Digital Transformation* e per favorire i processi di crescita delle aziende è necessario ottimizzare e velocizzare i processi di produzione e vendita, favorendo un cambio di mentalità dell'impresa e delle persone e una maggiore specializzazione.

Con la *Digital Transformation*, infatti, secondo i partecipanti all'indagine, l'ingresso in nuovi mercati è molto facilitato, poiché l'*Information Technology* tende ad abbattere le distanze e permettere anche alle aziende di piccole dimensioni di esplorare ed allargare il proprio raggio di azione.

### 02.07.2.

## MODELLI DI IMPRESA E PROCESSO DI INNOVAZIONE

Il processo di innovazione passa attraverso modelli di impresa capaci di implementare un'organizzazione aziendale efficace mediante l'ottimizzazione dei processi, il miglioramento dei sistemi di *management* e l'adozione di un nuovo approccio alla qualità. Ne sono convinti i partecipanti all'indagine, i quali affermano che i modelli di impresa che meglio riescono nel processo di innovazione:

1. utilizzano i nuovi media e gli strumenti di informazione nella comunicazione interna ed esterna e strategie di marketing volte ad ampliare il proprio bacino d'utenza ed essere maggiormente visibili;
2. generano valore attraverso catene di valore orizzontali sul mercato e verticali sui prodotti e servizi;
3. sviluppano una struttura di *business* innovativa attraverso la collaborazione.

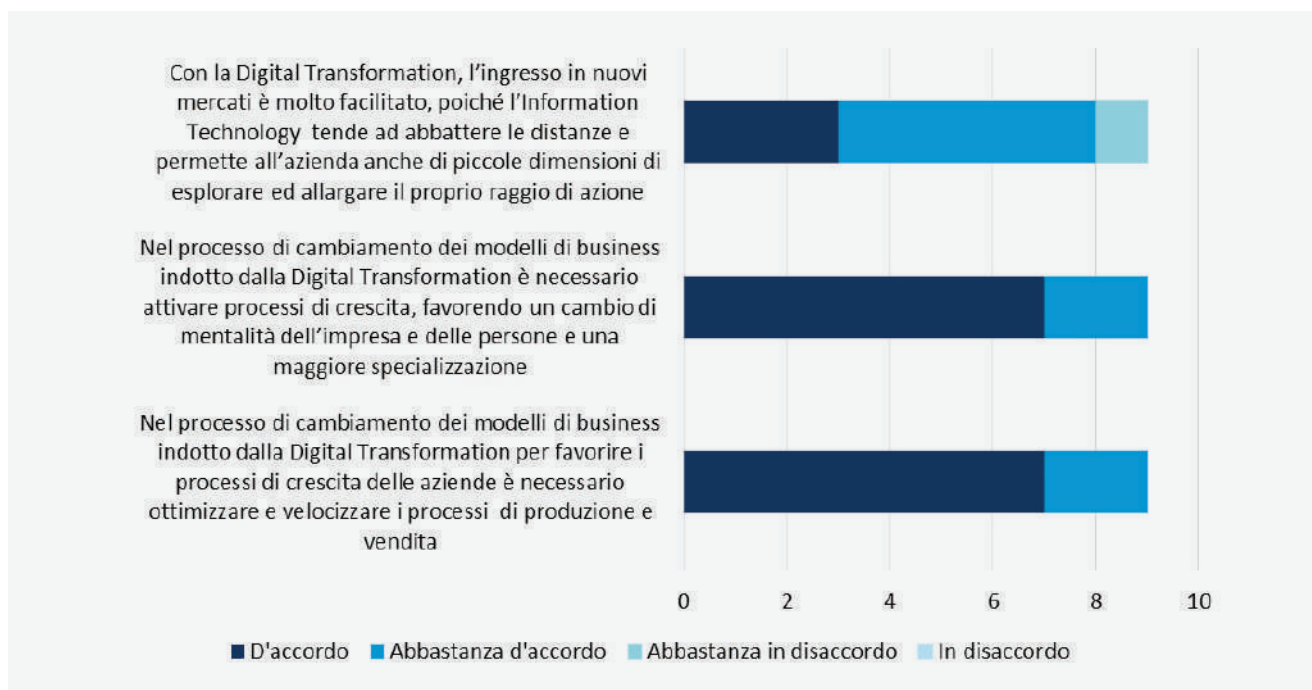


Grafico 7 - Cambiamento dei modelli di business e Digital Transformation

### 02.07.3.

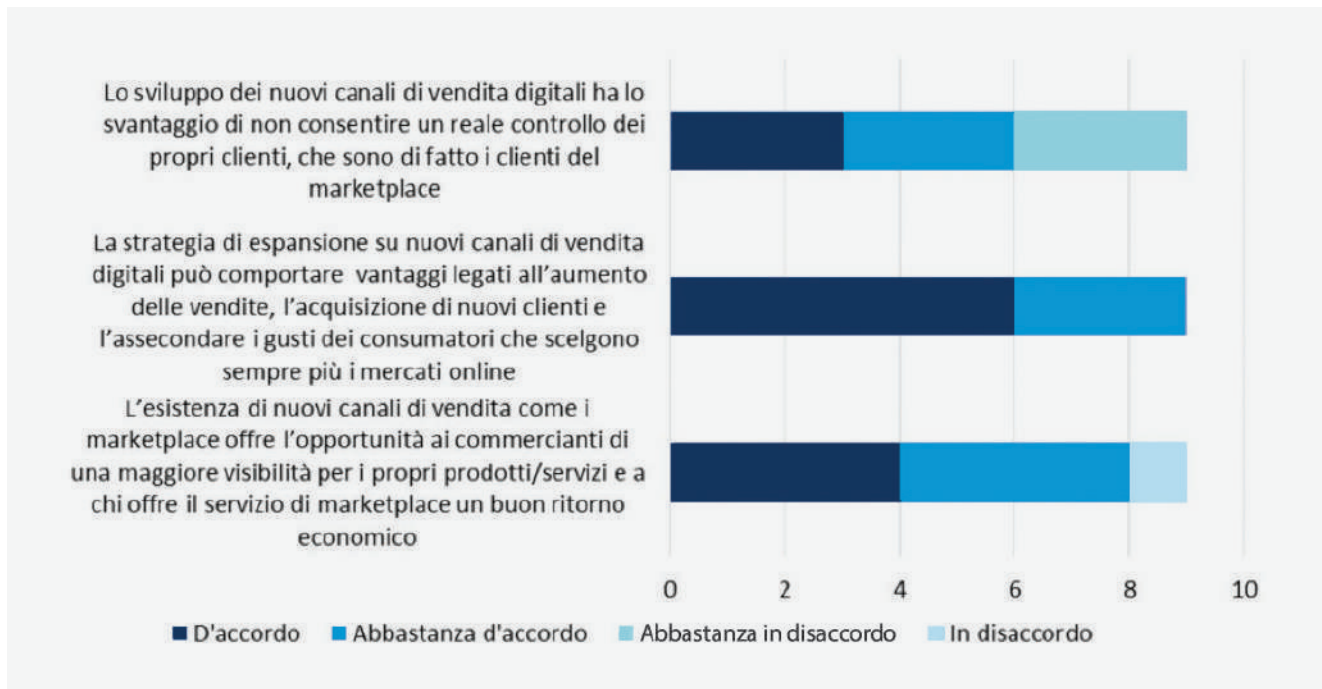
## BACINO D'UTENZA, VISIBILITÀ E NUOVI MODELLI DI BUSINESS

L'integrazione di nuovi modelli di *business* in un'azienda che adotta metodi tradizionali passa dalla disponibilità al cambiamento verso nuovi modelli e dalla capacità di acquisire nuove competenze per utilizzare al meglio le innovazioni. Dunque, sostengono i partecipanti all'indagine, per ampliare il proprio bacino d'utenza, essere più visibili ed attirare nuovi clienti attraverso nuovi modelli di *business*, sono importanti la resilienza dell'imprenditore e una nuova cultura aziendale.

### 02.07.4.

## NUOVI MODELLI DI BUSINESS, NUOVI CANALI DI VENDITA, MODELLI TRADIZIONALI E COMPLESSITÀ DEL PROCESSO DI INTEGRAZIONE

I nuovi canali di vendita (ad esempio, i *marketplace*) offrono alle imprese l'opportunità di una maggiore visibilità dei propri prodotti/servizi e, a chi offre il servizio, un buon ritorno economico.



## APPROFONDIAMO



### GLI INVESTIMENTI PIÙ IMPORTANTI PER FAVORIRE LO SVILUPPO DI NUOVI MODELLI DI BUSINESS DELLE IMPRESE

Le imprese intervistate dichiarano che, su una scala da 1 a 5, gli investimenti più utili (a cui assegnare 5) ad una migliore capacità competitiva nei nuovi scenari della trasformazione digitale, sono prevalentemente: la promozione della formazione interna per il superamento del *gap* di competenze (34,1%) e lo sviluppo di nuovi canali di vendita (es. i marketplace e l'integrazione di strategie *on line* e *off line*) (28,1%).

Dai risultati dell'indagine, infatti, emerge che la strategia di espansione su nuovi canali di vendita digitali può comportare vantaggi legati a:

1. aumento delle vendite;
2. acquisizione di nuovi clienti;
3. adeguamento ai gusti dei consumatori che sempre più scelgono i mercati online.

Tuttavia, in tale processo, parte dei partecipanti rileva il possibile rischio che alle PMI non sia concesso un reale controllo dei propri clienti, che di fatto sono clienti del *marketplace*. Con percentuali inferiori, seppur non troppo distanti, seguono: la costruzione di reti di impresa per supplire alle criticità dimensionali (24%), l'implementazione degli strumenti di gestione della relazione con il cliente di tipo evoluto e l'introduzione di soluzioni digitali all'interno degli *store* fisici per supportare la gestione del flusso di lavoro, il *merchandising* e la gestione delle vendite, ecc. (19,9%). Le imprese del Sud e delle Isole esprimono percentuali maggiori di circa 10 punti per tutti gli *item* proposti, mentre le imprese con un numero di addetti compreso tra 20 e 250 evidenziano la necessità maggiore di promuovere la formazione interna che supporti le nuove competenze digitali (41,4%).

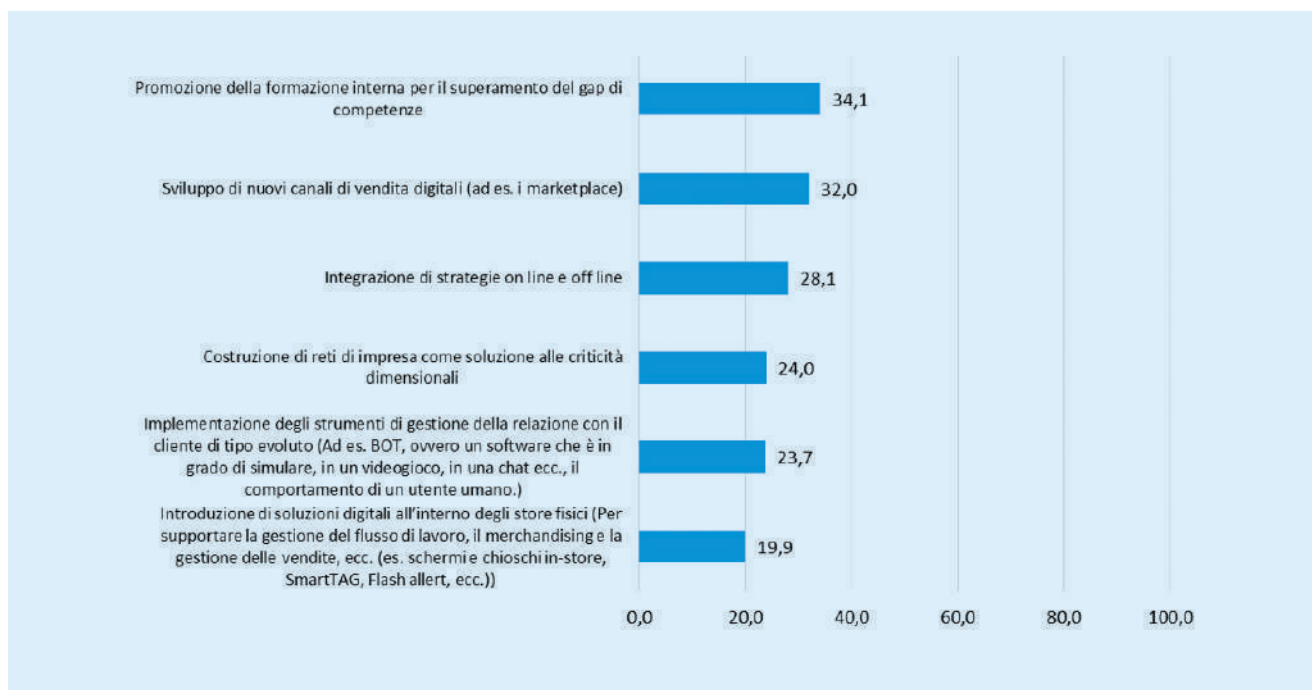


Grafico A - Gli investimenti più importanti per favorire lo sviluppo di nuovi modelli di business delle imprese (valori percentuali)

## LA PERCEZIONE DELLE AZIENDE

# ORGANIZZAZIONE E PROCESSI

L'innovazione impatta direttamente sull'organizzazione e sui processi aziendali. Un modello differente di fare impresa che non può riguardare soltanto il processo produttivo - i cui aspetti organizzativi, infatti, si rimescolano con la stessa innovazione tecnologica - ma afferisce, inevitabilmente, all'intera organizzazione aziendale, alla conduzione delle imprese e all'utilizzo dei dati oggi a disposizione.

L'innovazione tecnologica, infatti, non può che essere accompagnata da un significativo cambiamento organizzativo, che non si limiti all'adozione di una particolare soluzione o al cambiamento di un sistema di produzione, ma ottenga un forte impatto sull'intera organizzazione dell'impresa. Ciò è possibile solo superando quella cultura aziendale, ancora piuttosto diffusa nelle PMI, che ancora la visione dell'azienda a modelli tradizionali, rendendo difficili cambiamenti nel modello di *business* e trasformandosi in un ostacolo per lo sviluppo.

### 02.08.1.

## INNOVAZIONE DEI PROPRI PROCESSI, CONCORRENZA E MODELLI DI CRESCITA

Innovare i processi aziendali crea valore. Tale innovazione, secondo i partecipanti all'indagine, si fonda su:

1. nuove tecnologie (strumenti per l'innovazione di processo);
2. risorse umane motivate (leve del processo di cambiamento);
3. una visione strategica (scelta dei processi da innovare).

L'innovazione dei processi aziendali, infatti, passa dallo snellimento di tutti gli aspetti automatizzabili, tramite l'utilizzo di piattaforme adeguate, e dal ripensamento della propria logistica. Ciò, permette di adeguarsi con più facilità al complesso scenario della concorrenza che si sta prospettando.

### 02.08.2.

## RICAMBIO GENERAZIONALE, MODELLI ORGANIZZATIVI E PROCESSI AZIENDALI

La ricerca evidenzia come un'importante partita dell'innovazione dei processi aziendali si gioca su un



processo di ricambio generazionale delle PMI. Quest'ultimo produce un forte impatto sui modelli organizzativi aziendali ed induce alla ridefinizione e redistribuzione delle responsabilità gestionali e, di conseguenza, al ridisegno dei processi aziendali mediante l'acquisizione di nuove competenze, la crescita/decrecita dimensionale, una migliore gestione della trasformazione digitale.

Tuttavia, secondo i partecipanti, sarebbe utile non praticare sempre modelli di discontinuità: il passato è la base per il futuro, va adeguato, modificato, aggiornato, solo raramente azzerato.

### 02.08.3.

## INNOVAZIONE E PROCESSI DI PRODUZIONE COLLABORATIVA TRA AZIENDE CHE OPERANO A DISTANZA

L'innovazione favorisce i processi di produzione collaborativa tra aziende che operano a distanza solo se realmente supportata da una visione aziendale non conservativa, ma aperta al confronto e alla collaborazione.

Tuttavia, secondo i partecipanti, le aziende italiane sono ancora molto lontane dalla cultura della condivisione e ciò, inevitabilmente, rappresenta un freno da considerare nella promozione di dinamiche di crescita basate sulla collaborazione interaziendale e sugli accordi di rete.

Ad oggi, ad esempio, lo sviluppo di spazi di *coworking* e modelli di condivisione delle risorse logistiche è un grande incentivo alla creazione di aggregazioni tra imprese che favoriscano la crescita delle PMI.

### 02.08.4.

## PROCESSI D'INNOVAZIONE E BENEFICI NELLE PICCOLE IMPRESE

I processi di innovazione apportano benefici alle PMI, poiché determinano cambiamenti nell'approccio mentale, nelle caratteristiche aziendali, nelle funzioni, nei livelli di risorse, nella struttura organizzativa, nelle metodologie gestionali.

Tuttavia, l'indagine evidenzia come il cambiamento indotto dalla trasformazione digitale è più complesso in una PMI rispetto ad una grande azienda, poiché in essa spesso non esiste una cultura dell'innovazione, né personale dedicato.

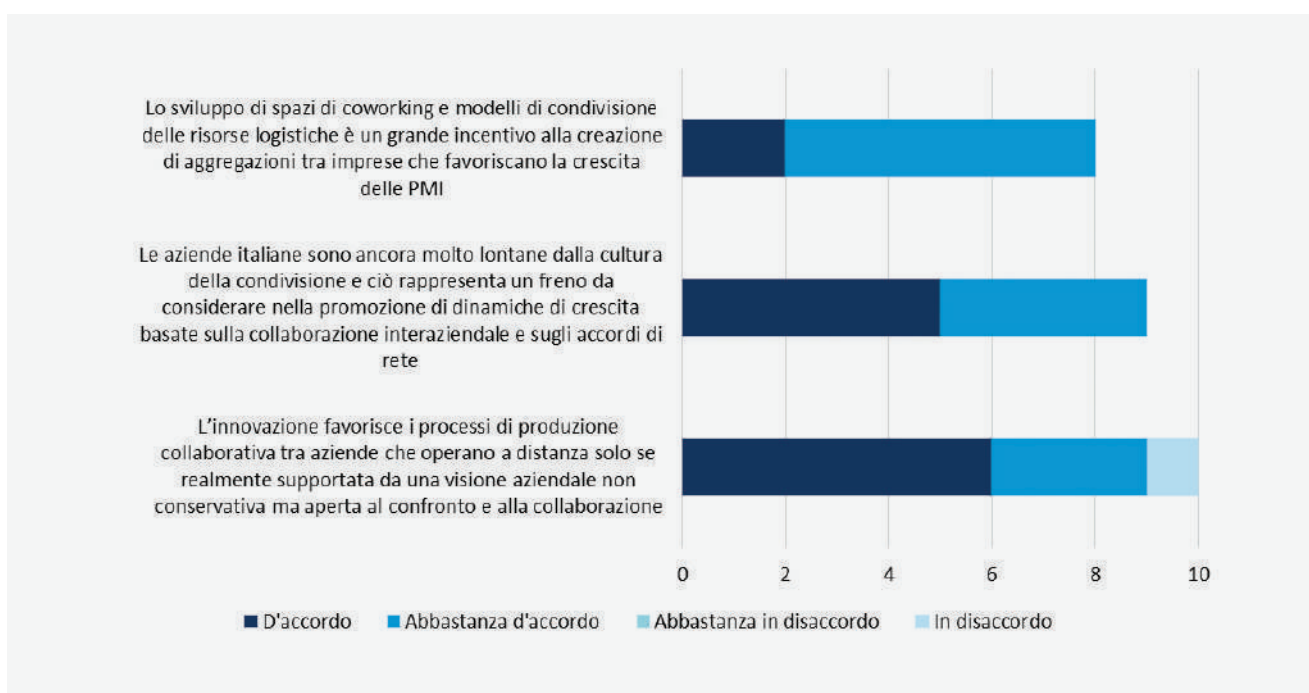


Gráfico 9 - Nuovi modelli di business, nuovi canali di vendita, modelli tradizionali e complessità del processo di integrazione

Per questo motivo, secondo i partecipanti appare utile, al fine di affrontare costi e difficoltà derivanti dalla necessità di competenze specifiche connesse al digitale, che le PMI si aggregino e sviluppino modelli di condivisione della spesa necessari per acquisire profili di alto livello connessi alla trasformazione digitale.

## 02.08.5. DIMENSIONI AZIENDALI, SVILUPPO TECNOLOGICO ED IMPATTO SUL TESSUTO ECONOMICO ITALIANO

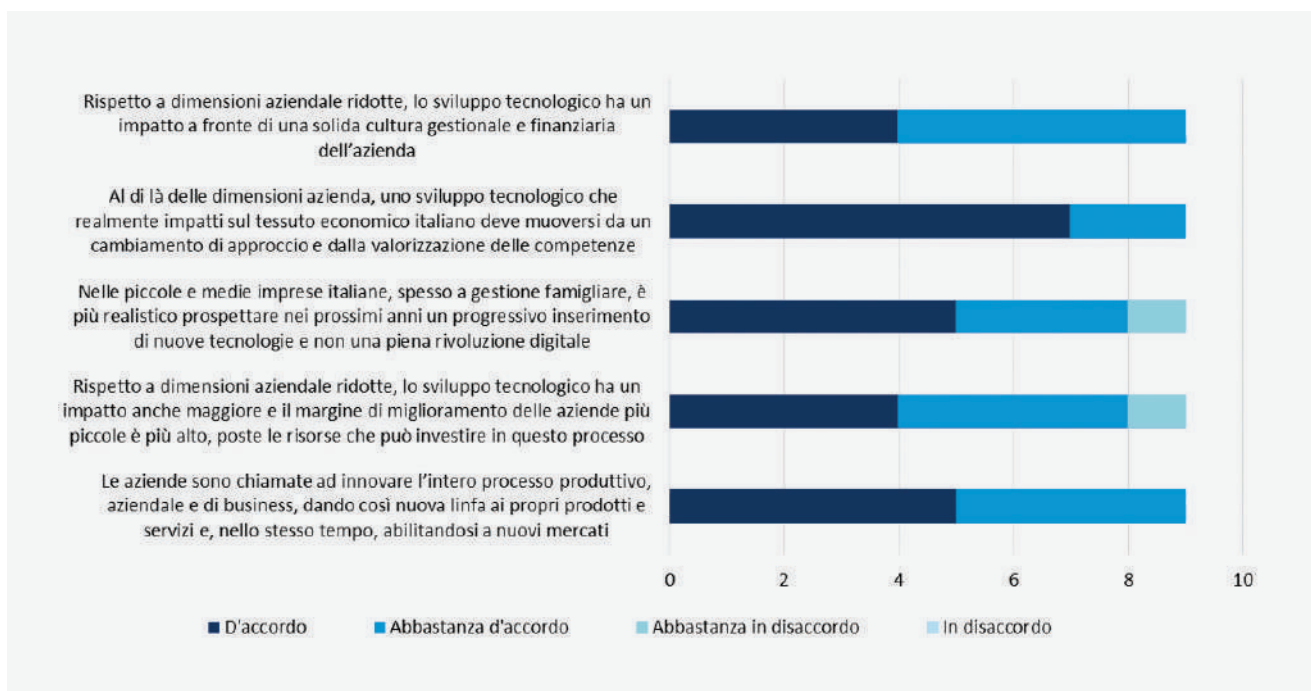
Tutte le aziende sono ormai chiamate ad innovare l'intero processo produttivo, aziendale e di business, dando così nuova linfa ai propri prodotti e servizi e, nello stesso tempo, abilitandosi a nuovi mercati.

Tuttavia, al di là delle dimensioni, uno sviluppo tecnologico che realmente impatti sul tessuto economico italiano, secondo i partecipanti all'indagine, deve muoversi da un cambiamento di approccio e dalla valorizzazione delle competenze.

Nelle PMI italiane, spesso a gestione familiare, è più realistico prospettare nei prossimi anni un inserimento progressivo e graduale di nuove tecnologie e non una piena rivoluzione digitale.

Ciò perché, rispetto a dimensioni aziendali ridotte, lo sviluppo tecnologico ha un impatto solamente a fronte di una solida cultura gestionale e finanziaria dell'azienda. Lo sviluppo tecnologico, infatti, ha un impatto anche maggiore e il margine di miglioramento delle aziende più piccole è di certo più alto, poste però le risorse che tali realtà possono investire in questo processo.

Grafico 10 - Dimensioni aziendali, sviluppo tecnologico ed impatto sul tessuto economico italiano



APPROFONDIAMO



## GLI INVESTIMENTI PIÙ IMPORTANTI PER FAVORIRE LO SVILUPPO DI NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI CHE FAVORISCANO IL PROCESSO DI DIGITALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Le imprese intervistate dichiarano che, su una scala da 1 a 5, gli investimenti più utili (a cui assegnare 5) ad uno sviluppo di nuovi modelli organizzativi che favoriscano il processo di digitalizzazione delle imprese, sono prevalentemente: la riorganizzazione e l'utilizzo di nuovi canali di vendita (30,5%), lo sviluppo di tecnologie digitali di gestione dei processi (es. *cloud*, manifattura digitale, ecc.) (27,3%), l'avvio di servizi consulenziali dedicati alle tematiche dell'innovazione (23,8%), lo sviluppo di soluzioni di *Smart Working* (23%) e di spazi di *coworking* (21,1%). Meno utile, invece, è considerato lo sviluppo di sistemi di *Data Driven Decision*, volti ad orientare lo sviluppo di servizi migliori e per facilitare la gestione, soluzione indicata come indispensabile solo dal 14,7% delle imprese intervistate.

Più numerose sono le imprese del Sud e delle Isole che ritengono utile puntare sulla riorganizzazione e l'utilizzo di nuovi canali di vendita (42,6%), sullo sviluppo di tecnologie digitali di gestione dei processi (38,6%), l'avvio di servizi consulenziali dedicati alle tematiche dell'innovazione (35,6%), lo sviluppo di soluzioni di *smart working* (29,2%), di spazi di *coworking* (27,2%) e lo sviluppo di sistemi di *Data Driven Decision* (21,3%). In riferimento a quest'ultimo *item*, tale investimento è ritenuto fondamentale per una percentuale maggiore di imprese con un numero di addetti compreso tra 20 e 250 addetti (20,2%).

Quasi la metà delle imprese (44,7%), tuttavia, ammette di non avere opinioni su alcune delle soluzioni digitali proposte, con particolare riferimento allo sviluppo di sistemi di *Data Driven Decision* per favorire il proprio *business*.

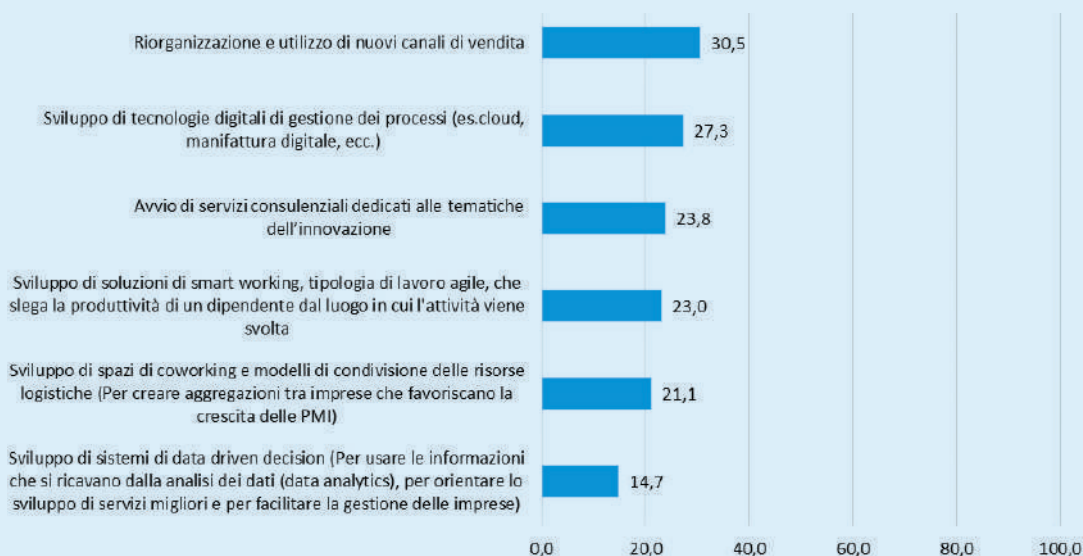


Grafico A - Gli investimenti più importanti per favorire lo sviluppo di nuovi modelli organizzativi che favoriscano il processo di digitalizzazione delle imprese (valori percentuali)

**L'INNOVAZIONE  
COME LEVA DI CRESCITA:**  
IL PUNTO DI VISTA  
DEI GIOVANI IMPRENDITORI

**02.**  
**LA PERCEZIONE  
DELLE AZIENDE**



# 09

## LA PERCEZIONE DELLE AZIENDE

# ACCESSO AL CREDITO

La trasformazione digitale impatta anche sui modelli di gestione del credito. Da una parte attraverso la diffusione delle valute virtuali come i *Bitcoin*, che hanno raggiunto volumi di circolazione rilevanti, dall'altra ai pagamenti *peer-to-peer* o a nuove forme di accesso al credito. Ciò al fine di giungere alla necessità di soddisfare nuove esigenze attraverso nuove modalità di servizio da parte degli Istituti di credito.

### 02.09.1.

## CAMBIAMENTI NELL'ACCESSO AL CREDITO E GESTIONE DEI PROPRI PROCESSI DI CRESCITA

I principali cambiamenti nell'accesso al credito di cui le aziende dovranno tener conto nella gestione dei propri processi di crescita riguardano due grandi blocchi principali:

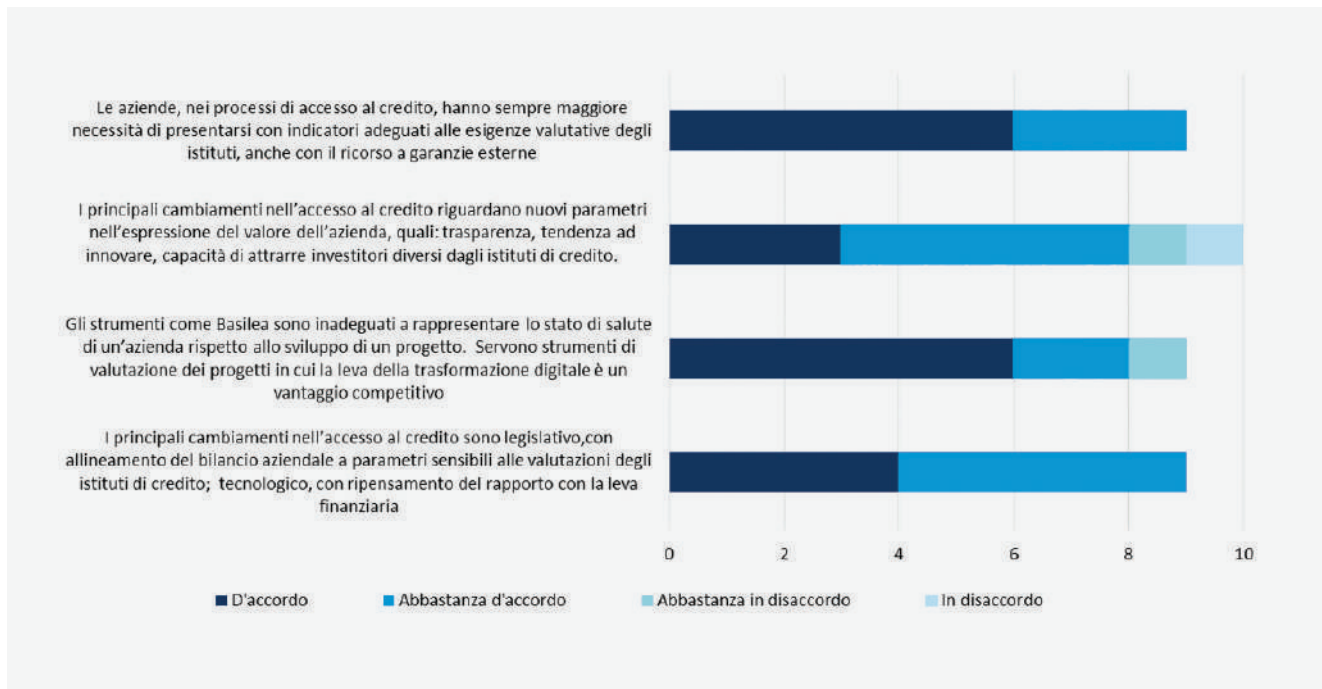
1. legislativo, legato alle varie evoluzioni degli accordi di Basilea, che richiede un continuo allineamento del bilancio aziendale ai parametri sensibili alle valutazioni degli istituti di credito;
2. tecnologico, legato all'evoluzione digitale, che esige un ripensamento globale del rapporto con la leva finanziaria.

Gli strumenti come Basilea, tuttavia, rileva l'indagine, sono inadeguati a rappresentare lo stato di salute di un'azienda rispetto allo sviluppo di un progetto, poiché non guardano alla qualità del progetto, ma al passato dell'azienda che lo propone. Sono sempre più utili, dunque, strumenti di valutazione dei progetti che considerino la leva della trasformazione digitale come un elemento di vantaggio competitivo.

I principali cambiamenti nell'accesso al credito di cui le aziende dovranno, secondo i partecipanti, tener conto nella gestione dei propri processi di crescita riguardano nuovi parametri nell'espressione del valore dell'azienda, quali:

1. trasparenza (bilancio sociale);
2. tendenza ad innovare;
3. capacità di attrarre investitori diversi dagli istituti di credito.

Le aziende dovranno tenere conto, inoltre, dei nuovi sistemi tecnologici e delle nuove monete (esempio:



bitcoin) che si stanno sviluppando nel mondo, comprendendone i vantaggi e le opportunità per essere preparati ai cambiamenti che sempre più repentinamente ci saranno nel medio lungo termine.

### 02.09.2.

## FORME DI PARTECIPAZIONE AL CAPITALE DI RISCHIO O DI INVESTIMENTO E CRESCITA AZIENDALE

Le forme di partecipazione al capitale di rischio o di investimento sono ottime opportunità se l'attività è *capital intensive*, non solo per le *Start Up*, ma anche per le aziende "storiche" che vogliono evolvere.

Tra le forme di partecipazione al capitale di rischio o di investimento più interessanti le PMI possono trovare ottime opportunità nel *fund raising online* e grazie agli investitori *venture*, poiché, secondo i partecipanti all'indagine, nel sistema bancario italiano la reale propensione alla fornitura di capitale di rischio è prossima allo zero.

### 02.09.3.

## ANALISI DEL MERITO CREDITIZIO E TENDENZA DELLE IMPRESE ALLA INNOVAZIONE DIGITALE

Il livello di incidenza dell'innovazione digitale delle imprese nell'analisi di merito creditizio dipende dalla capacità del sistema bancario di investire nella formazione vera dei soggetti preposti a capire in profondità i processi di innovazione digitale delle aziende e i loro effetti.

La tendenza delle imprese all'innovazione digitale spesso, infatti, non impatta nell'analisi del merito creditizio, perché i sistemi valutativi per l'erogazione del credito non tengono conto del livello di digitalizzazione o di altri modelli di *rating* legati all'innovazione, ma solo di bilanciamento tra rischio e rendimento, indicatori di bilancio e solidità patrimoniale.

Questa l'opinione dei rispondenti, che credono anche, seppur in maniera meno unanime, che il livello di incidenza dell'innovazione digitale delle imprese nell'analisi di merito creditizio dipenda, in misura minore,

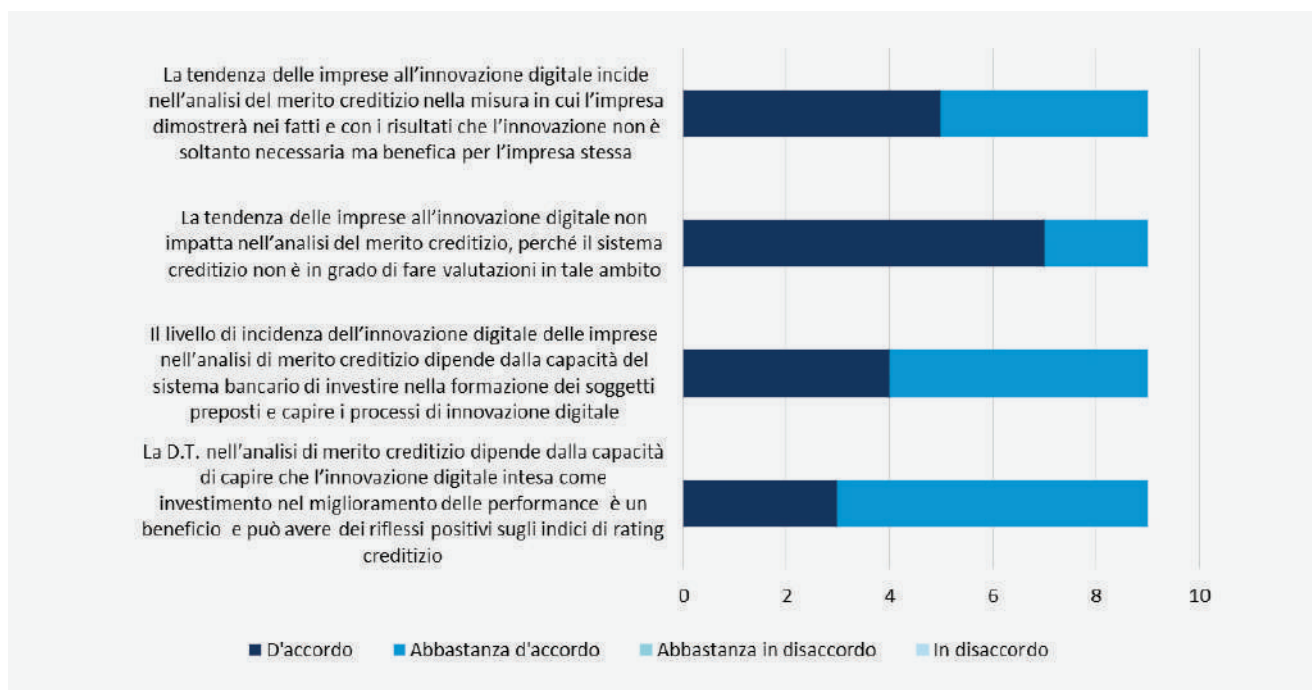


Grafico 12 - Analisi del merito creditizio e tendenza delle imprese alla innovazione digitale

dalla capacità delle aziende di capire che l'innovazione digitale, intesa come investimento nel miglioramento delle performance di molti settori aziendali, è innanzitutto un beneficio assoluto per l'impresa e può, in via subordinata, avere dei riflessi positivi sugli indici di *rating* creditizio.

## APPROFONDIAMO

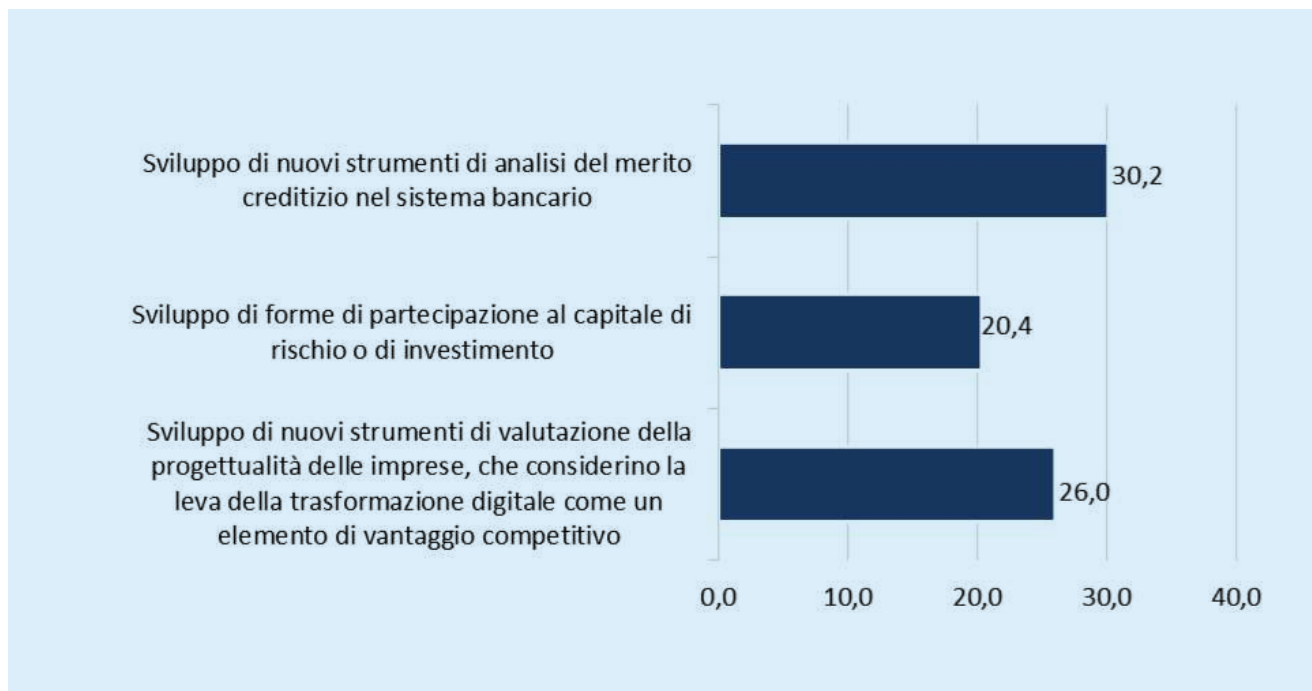


### GLI INVESTIMENTI DIGITALI PER FAVORIRE L'ACCESSO AL CREDITO DELLE IMPRESE

Le imprese intervistate dichiarano che, su una scala da 1 a 5, gli investimenti più utili (a cui assegnare 5) a favorire e semplificare l'accesso al credito delle imprese, sono prevalentemente: lo sviluppo di nuovi strumenti di analisi del merito creditizio nel sistema bancario (30,2%) e di nuovi strumenti di valutazione della progettualità delle imprese, che considerino la leva della trasformazione digitale come un elemento di vantaggio competitivo (26%). Il 20,4% delle realtà consultate considera importanti anche le forme di partecipazione al capitale di rischio o di investimento.

Ben il 39,6% e il 38,6% delle imprese del Sud e delle Isole credono fondamentale ottenere rispettivamente nuovi strumenti di valutazione della progettualità delle imprese che considerino la capacità di stare dentro i processi di *Digital Transformation* e di analisi del merito creditizio da parte delle banche. In riferimento a quest'ultimo *item*, lo sviluppo di tale strumento è ritenuto fondamentale per una percentuale maggiore di imprese con un numero di addetti compreso tra 20 e 250 (39,4%).

Grafico A - Gli investimenti più importanti per favorire l'accesso al credito delle imprese (valori percentuali)





# 10

GLI IMPATTI DELL'INNOVAZIONE

# NORMATIVA

La velocità con cui la *Digital Transformation* sta impattando sul tessuto economico, produttivo e sociale del Paese apre, inevitabilmente, ad una riflessione sul ruolo della normativa attuale, sul suo grado di adeguatezza rispetto a scenari di complessità, ma anche sulla velocità di adeguamento rispetto alla rapidità delle trasformazioni in atto.

Se l'evoluzione normativa riuscisse a tenere il passo della *Digital Transformation*, le aziende crescerebbero in modo importante e strutturale.

## 02.10.1.

### EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA PER FAVORIRE LA CRESCITA DELLE AZIENDE NEL RISPETTO DI REGOLE COMUNI E CONDIVISE

L'evoluzione della normativa a supporto della crescita delle aziende dovrebbe favorire una competizione basata su una piattaforma di regole omogenee. Secondo i risultati della ricerca, infatti, dovrà essere agile, capace di spingere le PMI italiane verso nuovi mercati e, contemporaneamente, sostenere tale processo con regimi fiscali favorevoli, al fine di evitare che aziende straniere eludano il nostro sistema normativo, demolendone quello economico e competitivo.

I rispondenti, infatti, sono d'accordo con l'idea che la *Digital Transformation* stia permettendo l'esplorazione di nuovi mercati, ma deve essere accompagnata e disciplinata da regole certe e comuni per tutte le aziende. La costruzione di una normativa a supporto della crescita, secondo i partecipanti, dovrebbe, infine, coinvolgere appieno tutti gli attori economici e sociali nella fase di disegno e non essere lasciata solo alle decisioni della politica, che di rado ha competenze sufficienti per normare tali temi.



## 02.10.2.

### EVOLUZIONE NORMATIVA E *DIGITAL TRANSFORMATION*

La lentezza normativa, secondo i partecipanti all'indagine, penalizza la crescita in termini di competitività delle aziende: comprime, infatti, le opportunità di crescita in nuovi mercati e contribuisce in maniera drastica all'emigrazione di aziende e cervelli.

Inoltre, impatta sulla impossibilità di limitare la concorrenza sleale a danno degli operatori che operano correttamente, determinando incertezza nelle imprese, sfavorendo gli investimenti in Italia.

## 02.10.3.

### DIFFERENZA NORMATIVE TRA STATI E CRESCITA DELLE IMPRESE

Le differenze normative tra stati, e la differenza di tassazione, secondo i risultati dell'indagine, hanno effetti sull'intensità della concorrenza ed influenzano le prospettive di redditività delle imprese.

Tali differenze impattano, a livello macro, sul sistema delle PMI nella fase di elaborazione di una scelta o nell'adozione di un comportamento. A livello micro, invece, hanno implicazioni dirette sulle scelte strategiche e sulle *performance*.

APPROFONDIAMO



## GLI INVESTIMENTI PER LA RIDEFINIZIONE DELLE NORMATIVE

Le imprese intervistate dichiarano che, su una scala da 1 a 5, gli investimenti più utili (a cui assegnare 5) ad una ridefinizione della normativa che supporti la trasformazione digitale, sono prevalentemente il miglioramento della gestione dei nuovi mercati che si aprono al digitale, sia nel rispetto delle regole attuali (26,2%), sia ridisegnando il sistema regolamentare, da riadattare ai nuovi attori e processi (26,2%).

Con percentuali inferiori, ma simili, seguono: l'indicazione sulla necessità che le imprese avviino consulenze (25,9%) e riorganizzino il modello di business (24,8%) per gestire la nuova complessità normativa. Circa il 19,5% delle imprese dichiara di non sapere o non avere opinioni sui quattro *item* proposti.

Le imprese del Sud e delle Isole e le realtà con un numero di addetti compreso tra 20 e 250 addetti esprimono percentuali maggiori di circa 10 punti per tutti gli *item* proposti. Infine, solo il 18,4% delle imprese con 10-19 addetti crede utile migliorare la gestione dei nuovi mercati che si aprono al digitale, sia nel rispetto delle regole attuali.



Grafico A - Gli investimenti più importanti per la ridefinizione della normativa (valori percentuali)



GLI IMPATTI DELL'INNOVAZIONE

# POLITICHE DEL LAVORO E *WELFARE* AZIENDALE

L'economia collaborativa sta ridefinendo i rapporti tra imprese e consumatori, delineando nuove relazioni economiche tra le persone, introducendo operatori di disintermediazione, ridefinendo la stessa categoria di lavoro subordinato.

La *Digital Transformation* supporta i processi di partecipazione attiva alla definizione delle future politiche del lavoro, attraverso l'utilizzo di piattaforme collaborative e di sviluppo progettuale.

I cambiamenti tecnologici, economici e sociali, stanno impattando anche sulla dimensione del *welfare aziendale*, con la sperimentazione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro e del lavoratore, sempre più agili e adattabili ai cambiamenti di paradigma. Emergono, dunque, nuove esigenze di rappresentanza e tutela, ma anche nuove professionalità.

## 02.11.1.

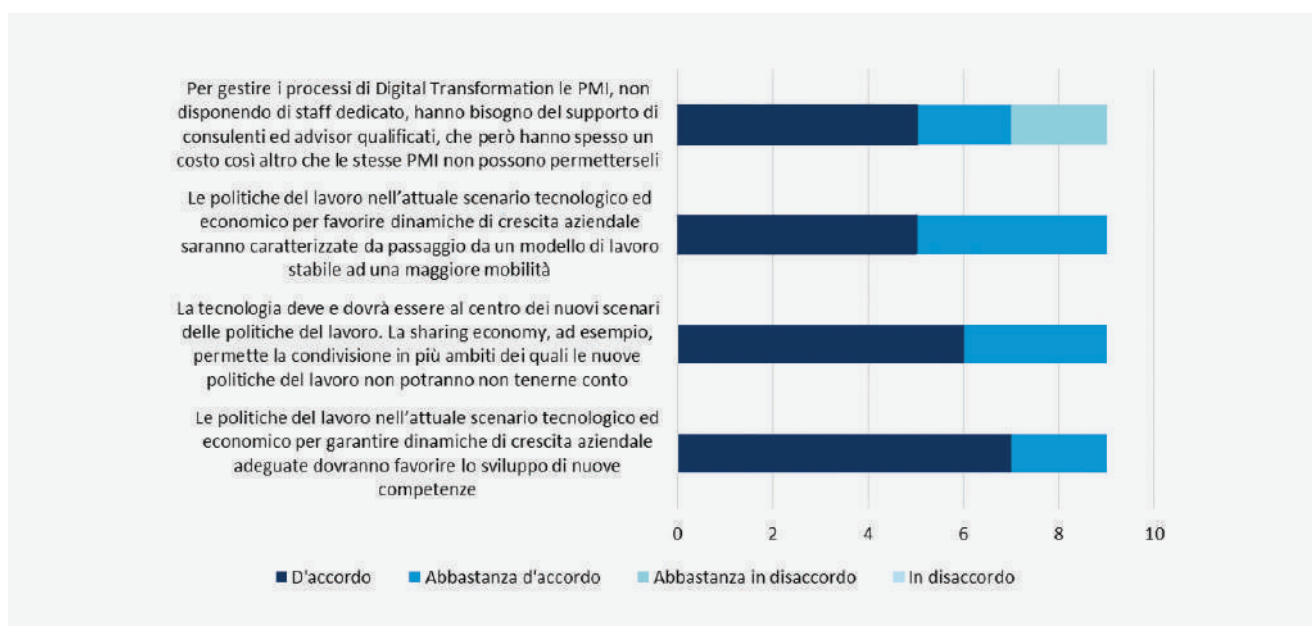
### POLITICHE DEL LAVORO E DINAMICHE DI CRESCITA NELLO SCENARIO TECNOLOGICO ED ECONOMICO

Le politiche del lavoro nell'attuale scenario tecnologico ed economico dovranno favorire:

1. lo sviluppo di nuove competenze;
2. il passaggio da un modello di lavoro stabile ad una maggiore mobilità.

Solo così potranno garantire dinamiche di crescita aziendale adeguate.

La tecnologia, dunque, secondo l'opinione dei partecipanti all'indagine, dovrà necessariamente essere al centro dei nuovi scenari delle politiche del lavoro. La *sharing economy*, ad esempio, permette ormai la condivisione in diversi ambiti, e le nuove politiche del lavoro non potranno non tenerne conto.



### 02.11.2.

## SMART WORKING ED IMPATTO SULLA CRESCITA

Lo *smart working* condurrà, oltre che nella direzione di una riduzione dei costi per l'azienda grazie a spazi di lavoro più contenuti, anche verso una maggiore flessibilità nella prestazione lavorativa. Sarà, dunque, indispensabile, secondo i partecipanti, un'attenta analisi dei risultati nel lavoro per valutare l'efficienza del personale coinvolto.

Lo *smart working*, inoltre, permetterebbe, secondo i partecipanti:

1. l'eco-sostenibilità: minori spostamenti ed utilizzo di automezzi e meno emissioni;
2. il miglioramento della qualità della vita: azzerando i tempi di spostamento del lavoratore si determina meno *stress*.

Tuttavia, i rispondenti fanno emergere alcune criticità dello *smart working* legate prevalentemente al processo di integrazione tra lavoratori e all'aumento della produttività dei collaboratori.

Lo *smart working*, inoltre, nel tempo potrebbe mostrare il fianco rispetto a risparmi sperati e mai ottenuti, come pure ottimizzazioni mai perseguite (ad esempio, in tema di eco sostenibilità, riscaldare le singole abitazioni dipendenti costa più che non riscaldare la sola sede centrale).

### 02.11.3.

## FORMAZIONE, GESTIONE DEL PROCESSO DI CAMBIAMENTO E DINAMICHE DI CRESCITA E/O DI AGGREGAZIONE DELLE AZIENDE

La formazione svolgerà un ruolo strategico nell'accompagnare il processo di cambiamento. Ogni azienda che mira a crescere e svilupparsi e ridurre la percentuale di rischio di fallimento non potrà prescindere da tale processo.

Il livello di complessità delle tecnologie a disposizione e le competenze necessarie per la gestione delle principali piattaforme, infatti, sono ancora troppo alti per il livello di competenza medio del personale delle PMI.

Tuttavia, secondo i partecipanti, è preferibile puntare sulla formazione *on line*, poiché le forme di formazione tradizionali sono sempre meno efficaci.

Inoltre, scuole ed università a supporto dell'innovazione dovranno creare una classe docente più preparata, aggiornare i piani formativi ogni anno, utilizzare strumenti tecnologici come parte integrante del percorso

formativo.

#### 02.11.4.

### **DIGITAL TRANSFORMATION, DINAMICHE DELLA CONTRATTAZIONE DI SECONDO LIVELLO E PREMIALITÀ PER IL LIVELLO DI PERFORMANCE**

La *Digital Transformation*, secondo i partecipanti all'indagine, renderà necessario un nuovo approccio nella contrattazione, che consentirà, da un lato, ad ogni singola azienda di utilizzare al meglio i nuovi sistemi innovativi e, dall'altro, di regolamentare un sistema di premialità importante, al fine di stimolare la crescita delle risorse e il loro coinvolgimento nel progetto della stessa azienda.

Lo *smart working* sarà fortemente influenzato dal livello di *Digital Trasformation* e pertanto ciascuna azienda, anche sulla base delle diverse realtà territoriali, potrà/dovrà negoziare le più idonee modalità organizzative.

In questo processo, la rappresentanza non dovrà solo presidiare i tavoli istituzionali, ma dovrà anche essere un punto di riferimento per le aziende riguardo alla *Digital Trasformation*, le dinamiche della contrattazione di secondo livello e le premialità per il livello di performance.

#### 02.11.5.

### **LE AZIONI PER FAVORIRE LA CRESCITA**

Il *welfare* integrativo è un potente supporto alla crescita. Ne sono convinti i partecipanti all'indagine, che sono concordi con l'affermare che la remunerazione economica può essere sostenuta con strumenti di flessibilità nell'orario di lavoro, servizi dentro e fuori l'azienda di supporto ai lavoratori (che si possono tradurre in maggior reddito reale), previdenza e sanità integrativa a livello nazionale. Ciò con l'obiettivo di sostenere il lavoratore e di spingere favorevolmente l'azienda nelle dinamiche di crescita.

Lo *smart working* ed i modelli come il coworking costituiscono strumenti organizzativi in grado di rendere più efficaci i processi aziendali, conciliando i tempi di attività dei dipendenti e dei consulenti con le esigenze aziendali, senza peraltro dover disporre di spazi fisici dedicati da parte dell'azienda.

Tuttavia è importante, secondo i partecipanti, che le PMI siano libere di gestire il lavoratore in maniera molto dinamica, con la massima attenzione al costo del lavoro in un mercato sempre più concorrenziale. Il costo del lavoro, infatti, è una zavorra spesso ingestibile e le aziende con dimensioni ridotte sono maggiormente esposte al rischio.

#### 02.11.6.

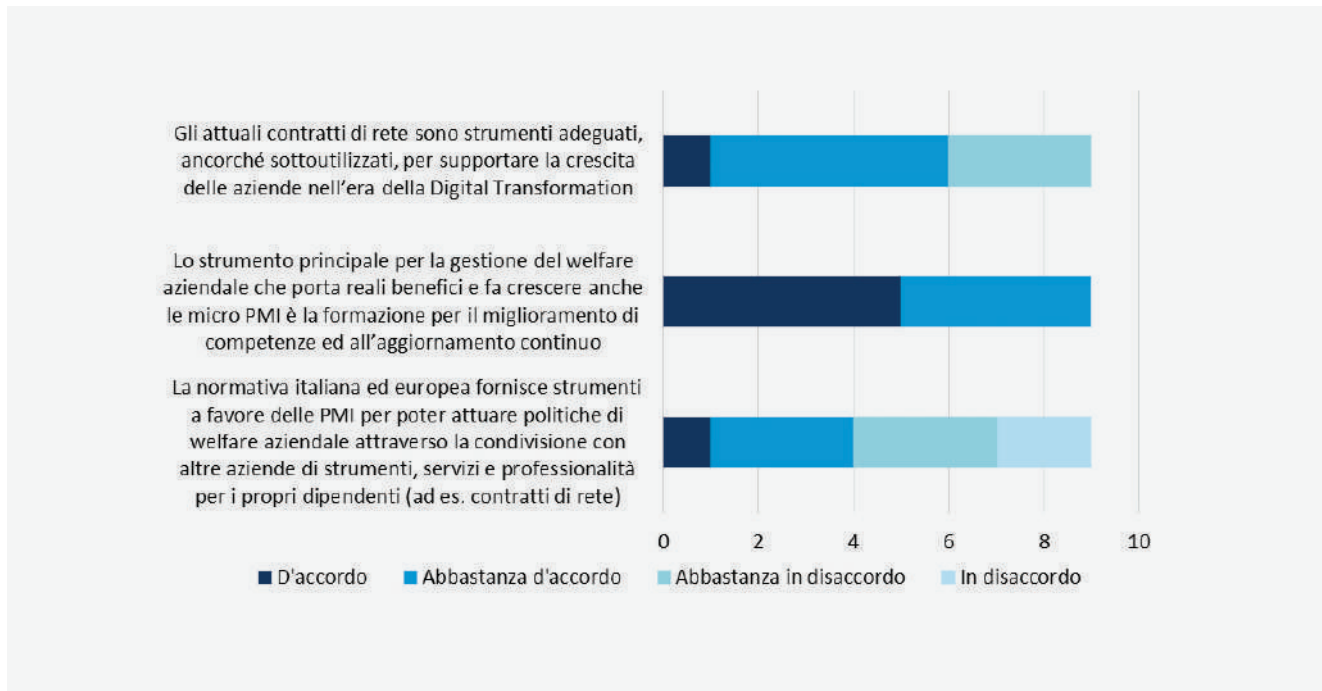
### **STRUMENTI PER LA GESTIONE DEL WELFARE AZIENDALE, BENEFICIO PER AZIENDE E DIPENDENTI E CRESCITA PER LE MICRO PMI**

Lo strumento principale per la gestione del *welfare* aziendale che porta reali benefici e fa crescere anche le micro imprese è, per i partecipanti all'indagine, la formazione volta al miglioramento di competenze ed all'aggiornamento continuo.

I rispondenti non sono concordi, invece, nel credere che la normativa italiana ed europea fornisca strumenti a favore delle piccole (da 15 a 49 dipendenti) e medie (da 50 a 250 dipendenti) imprese per poter attuare politiche di *welfare* aziendale attraverso la condivisione con altre aziende di strumenti, servizi e professionalità da mettere a disposizione dei propri dipendenti.

C'è perplessità, infatti, sull'idea che gli attuali contratti di rete, ad esempio, possano essere strumenti adeguati per supportare la crescita delle aziende nell'era della *Digital Transformation*.

Gráfico 14 - Strumenti per la gestione del welfare aziendale, beneficio per aziende e dipendenti e crescita per le micro PMI



## APPROFONDIAMO



### GLI INVESTIMENTI PIÙ IMPORTANTI PER FAVORIRE LO SVILUPPO DI POLITICHE DI WELFARE AZIENDALE

Le imprese intervistate dichiarano che, su una scala da 1 a 5, gli investimenti più utili (a cui assegnare 5) a favorire lo sviluppo di politiche di welfare aziendale che supportino la trasformazione digitale, sono prevalentemente: il coinvolgimento dei collaboratori nella riorganizzazione dal basso per la crescita aziendale (40,6%) e il rafforzamento dell'appartenenza all'azienda (*community, brand, team, ecc.*) dei collaboratori (39,2%). Con percentuali inferiori, seguono: la necessità di promuovere la formazione degli imprenditori sulle possibilità offerte dalle politiche di welfare aziendale e lavoro agile (34,1%), lo sviluppo di strumenti di misurazione della performance, al fine di determinare criteri di premialità (27,1%) e l'avvio di processi di destrutturazione della retribuzione e di decontribuzione (26,2%).

Più della metà delle aziende del Sud e delle Isole (rispettivamente il 54% e il 51%) ritengono imprescindibile il coinvolgimento dei collaboratori nella riorganizzazione dal basso e il rafforzamento dell'appartenenza all'azienda dei collaboratori. Importante anche, per il 46,5% delle realtà del Sud intervistate, la promozione della formazione.

Il rafforzamento dell'appartenenza all'azienda è, infine, la prima azione su cui investire per migliorare il *welfare* aziendale per il 46,1% delle realtà con 10-19 addetti e per le imprese con un numero di addetti compreso fra le 20 e le 250 unità (48,5%).





Grafico A - Gli investimenti più importanti per favorire lo sviluppo di politiche di welfare aziendale (valori percentuali)

# APPROCCIO DI ANALISI E METODOLOGIA DELL'INTERVENTO

L'indagine realizzata ha inteso riflettere sulle correlazioni tra innovazione e strategie di crescita delle imprese italiane guidate da imprenditori al di sotto dei 35 anni, rispondendo in particolare alle seguenti domande:

- Quali sono gli impatti della *Digital Transformation* sulle dinamiche collegate alla crescita delle aziende?
- Come si può sfruttare l'innovazione per supportare tale crescita?

L'attività di ricerca si è sviluppata in tre fasi:

- una prima fase basata su interviste in profondità erogate ad esperti di settore, ai partner dell'Istituto e ad imprenditori;
- una seconda fase basata su focus group svolti con gruppi di imprenditori ed esperti delle strutture tecniche di confcommercio;
- una terza fase basata su dati erogata dall'Istituto di ricerche Format research per conto di Confcommercio Giovani. La rilevazione è stata effettuata nel periodo 18-30 ottobre su 868 piccole e medie imprese italiane "giovani". In linea con le principali definizioni vigenti (cfr. Istat e Infocamere), si intendono "giovani" le società di persone il cui titolare abbia al massimo 35 anni o le società di capitali il cui CDA è composto per almeno i 2/3 da persone con al massimo 35 anni. Il piano di campionamento utilizzato è stato di tipo proporzionale per macroarea geografica (ripartizione in quattro classi: nord-ovest, nord-est, centro, sud e isole), settore di riferimento (cinque classi: Industria, Costruzioni, Commercio, Turismo e Servizi) e classe di addetti (tre classi: fino a 9 addetti, da 10 a 19 addetti, da 20 a 250 addetti). Si è effettuato un sovradimensionamento della seconda e della terza classe di addetti (10-19 e 20-250 addetti) per permettere una rappresentazione statisticamente significativa anche per le imprese di questa dimensione che, altrimenti, in un campionamento proporzionale semplice, sarebbero risultate numericamente irrilevanti. L'errore generale della rilevazione, con un'attendibilità del 95%, è stimato in  $\pm 3,4\%$ .

# PARTECIPANTI ALLA RICERCA

## Direzione scientifica:

Stefano Epifani

## Direttore di ricerca:

Stefania Farsagli

## Gruppo di lavoro:

Dominga Dalano, Stefano Epifani,  
Stefania Farsagli, Alessandro Micheli

## Comitato Scientifico:

Giovanni Boccia Artieri, Maurizio Carta,  
Alberto Marinelli, Sonia Montegiove,  
Emanuele Spampinato, Gianfranco Vento

## Sono stati intervistati ed hanno preso parte ai focus group:

Amato	Giara	Fedele	Barbara	Pala	Davide	Torda	Antonella
Ambra	Pietro	Fedrigo	Laura	Palazzetti	Roberto	Valente	Fabrizio
Annunziata	Alfonso	Ferraioli	Antonio	Paoletti	Piernicola	Vanone	Luciano
Babbo	Valentina	Fidanza	Maria	Paradisi	Nicolò	Venturiello	Giuseppe
Bellotto	Andrea	Filippino	Giovanni	Parisi	Niccolo	Vidiz	Filippo
Benvegna	Norma	Fioroni	Alessio	Passon	Fabio	Vidoni	Matija
Benzi	Mauro	Fiorot	Cristian	Pastorelli	Simone	Villanovich	Giacomo
Bertin	Valentina	Foddis	Manola	Pedà	Carmela	Vincenti	Andrea
Bisogni	Michela	Forestiero	Gianni	Pedà	Giuseppe	Vitale	Francesca
Bonaldi	Valeria	Friolo	Giuseppe	Pellicano	Alice	Vitiello	Federico
Bordin	Elena	Frulli	Gaetano	Piccolo	Simone	Wittreich	Anna
Brandolin	Cora	Furlani	Davide	Pirina	Nicola	Zacchigna	Matteo
Bravin	Andrea	Gaiotti	Luciano	Pizzoferro	Raffaele	Zappalà	Dario
Caccia	Chiara	Garufi	Davide	Polesello	Guido	Zarino	Alex
Cafiero	Salvatore	Gelfi	Andrea	Posocco	Giuliana	De Luca	Federico
Canese	Sabrina	Gentiluomo	Mario	Pucciarini	Chiara	Cianciolo	Tommaso
Capitano	Riccardo	Ghidinelli	Ernesto	Pudda	Alice	Ferraioli	Gabriele
Carson	Andrea	Giunchi	Clara	Pugliese	Alfio	Foglia	Lorenzo
Castagner	Piero	Gobbato	Riccardo	Quargnali	Gabriele	Fragiacomo	Anna Lucia
Castellano	Emanuele	Greco	Pino Vincenzo	Razzini	Barbara	Gortani	Chiara
Catalano	Giovanni	Guasco	Romolo	Rocca	Luigi	Preziosi	Sandro
Cerminara	Roberto	Guercio	Angelo	Romanelli	Manlio	Varutti	Manuel
Cernogoraz	Marco	Guglielmi	Irene	Rossetto	Michele	Padovan	Fabio
Chirico	Chirico	Imburgia	Giovanni	Rossi	Laura	Padovan	Fabrizio
Cicalese	Sergio	Ingargiola	Federico	Ruggiero	Alessandro	Verde	Patrizia
Cicalò	Agostino	Interbartolo	Davide	Rui	Lorena	Paoletti	Antonio
Colzani	Andrea	La Porta	Milena	Rupeno	Federica	Fantini	Guido
Cominetti	Serena	Martoriello	Riccardo	Russo	Giuseppe	Farina	Pietro
Corvino	Marina	Marzari	Andrea	Salas Lazzari	Claudia	Lorusso	Canio Ennio
Dall'Agnola	Pierpaolo	Matterazzo	Francesca	Salustro	Simona	Antonich	Francesco
Danese	Maura	Medici	Stefano	Savella	Ricarfo	Goldoni	Stefano
D'Aniello	Ciro	Midolo	Elena Dominique	Skervlavaj	Alex	Gardano	Guido
D'Aniello	Domenico	Modeo	Marco	Sperati	Marco Giorgio	Missio	Nicola
De Troia	Stefano	Monutti	Federico	Starini	Gabriele	Simeoni	Marco
delle Piane	Matteo	Musuruana	Tommaso	Tagliente	Gianluca	Marchese	Paolo
Donda	Beatrice	Nicolai	Federico	Tassone	Antonio		
Facelli	Valeria	Niesi	Calogero	Tatò	Domenico		
Fantini	Sara	Ogrisek	Stefano	Tedeschi	Alessandro		

# GLI ESPERTI COINVOLTI NELL'INDAGINE

## ALESSANDRO MICHELI

Presidente Nazionale Giovani Imprenditori di Confcommercio Imprese per l'Italia

Membro di Giunta con Incarico per Innovazione e Nuove Imprese

## PIETRO AMBRA

Vice Presidente Giovani Imprenditori di Confcommercio Imprese per l'Italia

Presidente Giovani Imprenditori della Provincia di Catania

## GIOVANNI BOCCIA ARTIERI

Professore di Scienze della Comunicazione presso Università di Urbino Carlo Bo

Coordinatore del progetto di ricerca nazionale su "Relazioni sociali ed identità in Rete: vissuti e narrazioni degli italiani nei siti di social network".

## LAURA BONONCINI

Facebook Italia

## MAURIZIO CARTA

Professore di Urbanistica e Pianificazione territoriale presso L'Università di Palermo

Direttore e responsabile scientifico dello "Smart Planning Lab".

Architetto e PhD in Pianificazione urbana e territoriale, Presidente della Scuola Politecnica dell'Università degli Studi di Palermo e Delegato del Rettore allo sviluppo territoriale.

## SABRINA CANESE

Vice Presidente Giovani Imprenditori di Confcommercio Imprese per l'Italia

Presidente Giovani Imprenditori della Provincia di La Spezia

## ANDREA COLZANI

Vice Presidente Giovani Imprenditori di Confcommercio Imprese per l'Italia

Presidente Giovani Imprenditori della Provincia di Milano Lodi Brianza

## DIEGO CIULLI

Google Italia

## ROBERTO FERRARI

ENI

## ANDREA GELFI

Delegato per l'Europa per Giovani Imprenditori Confcommercio Imprese per l'Italia

Vice Presidente Jeune -Young Enterprise Europe Network

## ROBERTO LIPPI

UN Habitat

## ALBERTO MARINELLI

Professore ordinario di Sociologia dei processi culturali e comunicativi presso La Sapienza di Roma

Presidente dell'area didattica Media, Tecnologie e Giornalismo.

Membro del Centro interdipartimentale di ricerca e servizi DigiLab.

### **STEFANO MEDICI**

Presidente Giovani  
Imprenditori Friuli Venezia  
Giulia

---

### **ENRICO MERCADANTE**

Cisco Italia

---

### **SONIA MONTEGIOVE**

Responsabile editoriale  
di Tech Economy.

Analista programmatore  
e formatore.

Giornalista.

---

### **SIMONE PASTORELLI**

vicepresidente Giovani  
Imprenditori Confcommercio  
Umbria

CEO di Fattoria Creativa

### **CHIARA PUCCIARINI**

Vice Presidente Giovani  
Imprenditori di Confcommercio  
Imprese per l'Italia

Presidente Giovani  
Imprenditori Confcommercio  
Umbria

---

### **SIMONA SALUSTRO**

Presidente Giovani  
Imprenditori della Provincia  
di Ferrara

---

### **RICCARDO SAVELLA**

Coordinatore nazionale  
Federmoda Italia Confcommercio  
Imprese per l'Italia

Presidente Giovani  
Imprenditori della Provincia  
di L'Aquila

### **EMANUELE SPAMPINATO**

Presidente e amministratore  
delegato di Etna Hitech S.C.p.A.

Membro della Giunta di  
Confcommercio Catania con la  
Delegato per l'Innovazione.

Vicepresidente e Consigliere  
Nazionale di Assintel Italia.

---

### **ANTONIO TASSONE**

Presidente Gruppo  
Giovani Imprenditori  
Associazione Italiana  
Panificatori - Confcommercio  
Imprese per l'Italia

---

### **GIUSEPPE VENTURIELLO**

Presidente Giovani  
Imprenditori Confcommercio  
della Provincia di Salerno

---

### **LUCA ZAMBRELLI**

Presidente Giovani  
Imprenditori della Provincia  
di Varese



Direzione scientifica: **Stefano Epifani**  
Direttore di ricerca: **Stefania Farsagli**  
Comitato Scientifico DTI: **Giovanni Boccia Artieri,**  
**Maurizio Carta, Alberto Marinelli, Sonia Montegiove,**  
**Emanuele Spampinato, Gianfranco Vento**  
Gruppo di lavoro: **Dominga Dalano, Stefano Epifani,**  
**Stefania Farsagli, Alessandro Micheli**

Founding Partner dell'Istituto:



CONFCOMMERCIO  
IMPRESE PER L'ITALIA



facebook Google