



E per le imprese è indispensabile anche il **change management**. Ecco i consigli di Andrea Rangone, ceo di **Digital360**, che riunisce l'esperienza e le competenze di docenti e ricercatori del Politecnico di Milano | **Lucia Gabriela Benenati**

Senza digital non si cresce

ACCOMPAGNARE IMPRESE E PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI nella comprensione e nell'attuazione della trasformazione digitale attraverso la MatchMaking Platform, una piattaforma multicanale basata su portali online, content marketing, eventi,

webinar, marketing automation, advisory e advocacy. È l'obiettivo di **Digital360**, gruppo nato nel 2012 dall'esperienza dei soci fondatori, docenti e ricercatori del Politecnico di Milano nell'ambito della ricerca e della consulenza sui temi della trasforma-

zione digitale, guidati dal ceo **Andrea Rangone**. Quotata sul mercato Aim da giugno 2017, due sedi (Milano e Roma) con circa 200 addetti fra dipendenti e collaboratori, ricavi 2017 pari a 19,2 milioni di euro e quelli del

Un sostegno al business development

Il digital è il volano capace di proiettare il business di un'azienda oltre i confini. Lo sviluppo di una strategia digitale, dal sito corporate all'ecommerce, dai marketplace alle campagne pubblicitarie social, è il primo passo verso l'espansione delle pmi. È necessario allora definire le strategie commerciali e di marketing, attività promozionali e di comunicazione coniugando shopping online e retail tradizionale.

«L'ecosistema delle aziende in Italia, dalle startup alle pmi, ha bisogno soprattutto di competenze di business development, oltre che di capitali», dice **Edoardo Bosio**, ceo di **Embed Capital**, «e noi facciamo proprio questo: forniamo capitali ma anche un supporto costante a tutte le attività di business development delle aziende, un aiuto che quest'anno per la prima volta offriamo a tutti, non solo alle società in portafoglio, attraverso consulenza su business plan e servizi di fund raising». Dalla stesura del business plan al fundraising, dall'assistenza per vincere bandi pubblici e comunitari al controllo di gestione e ai rapporti con gli investitori: sono questi i servizi che **Embed Capital** offre con un approccio imprenditoriale e un allineamento degli interessi con quello dei clienti. «Abbiamo investito circa 2 milioni di euro», aggiunge Bosio, «in 22 progetti, fra startup, scale-up, ovvero startup che sono in procinto di diventare più grandi; di recente abbiamo anche stretto una partnership con Sistema Investimenti, holding di partecipazioni specializzata in Pmi». (Andrea Nicoletti)



Andrea Rangone, ceo di **Digital360**.

primo semestre 2018 in crescita di oltre il 70% rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, **Digital360** opera attraverso tre realtà: **Ict&Strategy**, che gestisce il più grande network in Italia di testate, portali, app ed eventi dedicati alla trasformazione digitale e all'innovazione; **P4I-Partners4Innovation** che, attraverso professionisti specializzati, affianca le imprese per aiutarle a innovare; **Fpa**, che accompagna la pubblica amministrazione nel percorso di innovazione istituzionale, organizzativa e tecnologica. Un percorso complesso, che implica un cambio culturale ancor prima dell'adozione delle tecnologie, come spiega **Andrea Rangone**.

Domanda. Come si digitalizza un'impresa?

Risposta. La trasformazione digitale è molto più che introdurre tecnologie. Il primo passo è la necessaria presa di consapevolezza dei cambiamenti che si possono introdurre nell'organizzazione, in termini di nuovi processi, servizi, relazioni di filiera, modelli di business: un'operazione innanzitutto culturale. Dopo l'adozione delle tecnologie secondo gli obiettivi di business prefissati, è il momento del change management: significa cambiare i comportamenti, le abitudini, i processi consolidati nell'organizzazione. Perché la digital transformation è realmente efficace solo se accompagnata da un cambiamento organizzativo, che parte dalle persone.

D. Come aiutate le imprese nel processo di digitalizzazione?

R. Per prima cosa facciamo conoscenza: aiutiamo l'imprenditore, il manager o il funzionario pubblico a capire l'impatto delle tecnologie, attraverso eventi, webinar, portali, white paper e report su ogni tema della trasformazione digitale, dall'industria 4.0 alla blockchain, dall'intelligenza artificiale ai big data, dall'internet delle cose all'open innovation. Poi affianchiamo le imprese nel percorso di digitalizzazione, attraverso servizi di advisory: un vero coaching, che parte dall'analisi della situazione attuale, quindi anche dall'individuazione di punti di forza e debolezza, e definisce gli obiettivi per delineare una sequenza di azioni. Non

► trova nella stessa situazione dell'impresa dell'800 che si chiedeva se fosse utile adottare l'energia elettrica o di quella del 900 che non era sicura che il telefono fosse necessario al proprio business. Tra pochi, pochissimi, anni essere digitali sarà il requisito fondamentale per fare business.

Esperti per la comunicazione 4.0

Se l'azienda è 4.0 o punta a diventarlo, anche la comunicazione deve trasformarsi in digitale. Nascono così le relazioni aumentate, che usano strumenti tecnologici innovativi per costruire relazioni sempre più estese, immediate, possibili. «L'utilizzo sempre più ampio di strumenti digitali impone un ripensamento del paradigma della comunicazione, indispensabile per poter cogliere tutte le opportunità», dice **Simone Dattoli**, ad e fondatore di **Inrete**, società di consulenza e punto di riferimento di grandi aziende alla ricerca di un partner capace di rispondere alle più attuali esigenze di comunicazione. Le relazioni pubbliche e la comunicazione aziendale, infatti, sono profondamente cambiate: le pmi che vogliono competere nel mercato del futuro devono integrare nella loro strategia azioni di advocacy e lobbying, organizzazione di eventi, media relation e crisis management, digital pr e social media. Un lavoro da affidare a partner qualificati.

Fra i più vivaci sul mercato, **Inrete** ha quadruplicato il fatturato, passato da 1 milione e mezzo di euro del 2015 agli oltre 4 milioni nel 2017, ed è stata inserita dal **Financial Times** tra le 1.000 società innovative a più alto tasso di crescita in Europa. «Successi tali da rendere sempre più concreta la prospettiva di approdare in borsa entro il 2020».

ci occupiamo di sviluppo tecnologico e non siamo system integrator, quindi non siamo materialmente noi a fornire le tecnologie all'azienda, però la aiutiamo a selezionare i migliori partner e fornitori sul mercato, attraverso le nostre piattaforme, sulla base del percorso di digitalizzazione individuato.

D. Qual è lo stato dell'arte della digitalizzazione delle pmi italiane? Quanto è stato fatto, che cosa si può e si deve ancora fare?

R. Come fotografato dal Desi, l'indicatore della Commissione Europea che misura il livello di digitalizzazione negli stati europei, le pmi italiane sono ancora agli ultimi posti in Europa. Il ritardo è evidente, ma ci sono segnali di miglioramento. Cresce in particolare il livello di conoscenza degli imprenditori delle opportunità del digitale. Un ruolo importante negli ultimi anni è stato svolto dall'azione politica, con importanti progetti di innovazione digitale che, oltre agli effetti diretti, hanno acceso i riflettori dei media, creato dibattito e contribuito alla sensibilizzazione anche tra le piccole imprese. Il piano Industria 4.0 del governo ha spinto l'imprenditore a investire grazie ai benefici fiscali, ma ha pure avuto un'eco importante in termini di cultura e crescita di consapevolezza. Un altro esempio è la fatturazione elettronica b2b: l'obbligo tra le imprese dal 2019 sta creando attenzione da parte

delle pmi, con una spinta importante verso la digitalizzazione.

D. Bastano gli incentivi nel percorso di digitalizzazione? Che altro servirebbe?

R. Gli incentivi sono fondamentali, cruciali per spingere l'imprenditore a investire, ma anche perché, promossi dalla politica, portano attenzione mediatica sui temi digitali. Ma in Italia credo sia importante anche la coercizione normativa: l'obbligo di legge, associato a sanzioni, è una leva fondamentale per superare inerzie altrimenti fortissime, che richiederebbero anni di piccoli passi per raggiungere risultati, come l'obbligo di adeguamento alla fattura elettronica. In generale, è utile qualsiasi iniziativa per migliorare la consapevolezza dell'importanza della digitalizzazione nel paese, a ogni livello. Penso, per esempio, al ruolo della Rai, che contribuì negli anni Cinquanta all'alfabetizzazione del paese: oggi potrebbe lavorare nell'alfabetizzazione digitale del pubblico.

D. Digitalizzare aiuta a diventare più competitivi anche all'estero?

R. Sì, significa rimanere sul mercato, l'alternativa è venire spazzati via entro pochi anni. Siamo nel pieno della quarta rivoluzione industriale, quella abilitata dalle tecnologie dell'Internet of things, dei big data, dell'intelligenza artificiale, della blockchain. La pmi che si chiede oggi se sia importante compiere una trasformazione digitale si ►►

D. Le piccole e piccolissime imprese spesso guardano con qualche sospetto l'innovazione tecnologica...

R. Il cambiamento culturale è il requisito necessario. Le tecnologie sono gli strumenti che abilitano il nuovo modo di fare impresa, ma l'assenza di consapevolezza strategica può impedire

di rendere efficaci i cambiamenti nell'organizzazione. È importante fare cultura sull'innovazione digitale, spiegarne i benefici a un pubblico sempre più ampio. E serve un focus politico sull'innovazione per recuperare il ritardo accumulato e imprimere un'accelerazione al percorso di digitalizzazione. □