



<http://andreagranelli.nova100.ilsole24ore.com/>

Negazionismo digitale: come aggirare le barriere di chi teme l'innovazione

Siamo esseri analogici intrappolati in un mondo digitale (Donald Norman)

Dall'esperienza (e i molti fallimenti ...) relativi ai percorsi di *Digital Transformation* delle PMI emergono una serie di lezioni che è necessario tenere presente se si vuole disegnare un percorso sistematico di supporto che abbia il successo che si merita. In particolare risulta necessario:

1. proporre un percorso di *Digital Transformation* che dipenda dallo stato di digitalizzazione pregresso di ogni singola azienda e non solo dalla sua dimensione o settore economico di appartenenza;
2. Investire non tanto nella formazione di esperti di digitale da inserire nell'azienda quanto nella trasformazione del *mindset* dell'imprenditore nei confronti della rivoluzione digitale;
3. Superare il "negazionismo digitale" con un approccio comunicativo diverso e più efficace;
4. Sostituire la formazione teorica in aula e l'addestramento a specifiche applicazioni con una formazione "progettuale" agile, cooperativa e orientata alla trasformazione.
5. Completare il supporto alle PMI con altre tre azioni: scelta dei fornitori, gruppo di acquisto e utilizzo, finanza su misura.

A monte di queste cinque azioni risulta infine necessario – per irrobustire l'ecosistema entro il quale le aziende possano avviare con efficacia il loro processo di digitalizzazione – formare e rendere disponibili sul mercato alcune nuove figure professionali – con un back-ground digitale ma una sensibilità e conoscenza del mondo delle PMI e una capacità empatica per sapersi relazionare con gli imprenditori anche su temi ansigeni che spingono a meccanismi difensivi.

Queste azioni hanno tra di loro una relazione circolare. Infatti se ci si concentra solo su alcune di esse non c'è la massa critica sufficiente per avviare tutte le componenti necessarie ad attivare una trasformazione digitale di successo. Inoltre un'anomalia di funzionamento in una di esse inficia i risultati di tutte le altre.

Entriamo un poco nello specifico.

Innanzitutto un supporto efficace al digitale si basa non solo sulla dimensione dell'azienda ma anche (e forse soprattutto) sulla **fase in cui l'azienda si trova nei confronti del digitale**. La dimensione – e

ovviamente il settore merceologico – non sono dunque l'unico criterio per caratterizzare il tipo di supporto e di soluzioni digitali necessarie.

In particolare le realtà «digiune» del digitale richiedono un metodo (comunicativo, commerciale e di supporto) diverso da quello ordinario e non solo «un poco meno tecnico e molto più rassicurante».

Nello specifico possiamo identificare tre fasi relative *Digital Transformation* – prima adozione, irrobustimento aziendale, creazione di un vantaggio competitivo grazie al digitale. Queste fasi si differenziano in maniera profonda fra loro rispetto a ciò di cui necessitano in termini di supporto.

La differenza non sta solo in una diversa intensità e sofisticazione delle soluzioni da proporre, in una semplificazione dei termini tecnici per illustrarle e in una riduzione degli importi economici in gioco. Serve infatti un diverso approccio al racconto, nella formula commerciale, nella tipologia di assistenza e negli strumenti formativi utilizzati. In parole povere serve una vera e propria *Roadmap* della *Digital Transformation* pensata opportunamente per i neofiti del digitale, ed è fondamentale che le PMI che decidono di entrare in questo percorso non solo partano con il «piede giusto» ma anche che non «escano dal seminato» e prendano vie – quando decidono ad esempio di utilizzare applicazioni “di moda” o spinte dal fornitore di turno – che non portano da nessuna parte.

Queste tre fasi indicano la necessità di costruire una piattaforma di soluzioni a complessità (ed esperienza) crescente in modo che ogni azienda possa adottare le soluzioni più confacenti ed efficaci allo stato di digitalizzazione in cui si trova. Nello specifico:

INIZIARE (*neofita*: prima adozione)

- Controllo di gestione
- Sistemi di pagamento elettronici
- Raccolta sistematica delle informazioni sui clienti
- Prime iniziative di marketing digitale

CONSOLIDARE (*utente*: irrobustimento aziendale)

- Gestione integrata e proattiva dei clienti
- *Redesign* dei processi operativi per avere la massima automazione
- Vendita online (in Italia)

COMPETERE (*esperto*: creazione di un vantaggio competitivo)

- Ibridazione fisico-virtuale (prodotti, luoghi)
- Gamma di prodotti e servizi *only-digital*
- Uso pieno e continuativo degli strumenti di marketing digitale e «social»
- Internazionalizzazione (tramite marketing e vendita online)

In secondo luogo un'autentica trasformazione digitale di un'azienda non avviene se – contemporaneamente – vi è una **trasformazione del mindset dell'imprenditore nei confronti della rivoluzione digitale**. Non si tratta, infatti, né di “imbottire” l'imprenditore di termini tecnici e di conoscenza posticcia né di riempire la sua azienda di tecnologie digitali quanto piuttosto di metterlo in condizione di leggere la realtà e il contesto competitivo in cui opera con la lente del digitale. Serve un “**Digital State of Mind**” che consenta di comprendere le priorità su cui investire, di scegliere quando conviene digitalizzare e quando no, di identificare i lati oscuri del digitale e i suoi effetti collaterali, di comprendere le pre-condizioni esecutive e perimetrarne gli impatti attuativi desiderati. Molto più strategia che non tecnologia.

Nel rapporto *Il potenziale delle piccole imprese familiari e tradizionali per stimolare lo sviluppo e la crescita economica nelle regioni* approvato il 18 ottobre 2017 dal Comitato Economico e sociale europeo (con relatore Dimitris Dimitriadis) questo concetto è ribadito con estrema chiarezza: «Pertanto, per le PMI tradizionali e per quelle situate nelle regioni meno sviluppate dell'UE, gli strumenti strategici di vitale importanza non sono quelli incentrati sulla promozione dell'innovazione, l'accesso ai nuovi mercati, l'internalizzazione, l'accesso ai mercati dei capitali e così via, quanto piuttosto quelli che aiutano le PMI a migliorare se stesse e le proprie prestazioni nell'ambito delle loro attività primarie, come ad esempio strumenti che agevolino l'accesso al credito bancario ordinario, alle informazioni, a una forza lavoro

qualificata e ad opportunità imprenditoriali immediate (miglioramento dell'operatività quotidiana) ... Il principale fattore di successo è una cultura di condivisione delle risorse organizzative e delle reti di sostegno ... Un'importante misura strategica dovrebbe essere quella di rafforzare la "qualità" dei titolari e/o gestori delle PMI, dal momento che all'interno di tali aziende tutto è direttamente correlato a tale fattore.»

La sfida è dunque educativa e non solo addestrativa. Ma se il processo formativo delle PMI è completamente lasciato in mano ai fornitori ICT, il suo risultato non può che essere addestrativo e acritico verso le potenziali complessità e problematicità. È in questo ambito che è nata l'espressione **alfabetizzazione digitale** che, oltre ad essere una espressione "oscena" (si sta dando in modo gratuito dell'analfabeta agli imprenditori ...) punta semplicemente a insegnare l'ABC (i rudimenti) degli strumenti digitali più utilizzati, mentre ciò che serve è costruire comprensione, sensibilità e senso critico nei confronti del fenomeno nel suo complesso.

Non basta infatti conoscere i *trend* tecnologici e le principali applicazioni digitali di moda, i benefici (soprattutto come li raccontano i fornitori) della specifica applicazione digitale o essere addestrati al suo utilizzo. Un'autentica educazione digitale deve fornire ai manager:

- I criteri "obiettivi" di scelta di un'applicazione
- La conoscenza delle precondizioni di utilizzo e dei potenziali effetti collaterali
- Gli elementi per costruire Business Case realistici
- I modi per identificare i lati oscuri e gli aspetti più problematici del digitale
- Le implicazioni organizzative, psicologiche e linguistiche a valle della *Digital Transformation*: cosa deve essere cambiato per usare al meglio le nuove soluzioni digitali.

Per questi motivi, se si vuole misurare la salute digitale di un'impresa e identificare un idoneo percorso di irrobustimento, è molto più importante lo **Skill Assessment** delle risorse chiave dell'impresa (a partire dell'imprenditore) più del *Self Assessment 4.0* (che vuole descrivere lo *status quo* digitale dell'impresa in termini di investimenti e asset digitali e inoltre fa emergere – nel questionario standard – sogni stereotipati più che progetti motivati). Anche in quest'ultimo strumento appaiono chiaramente gli orientamenti voluti dai fornitori ICT: infatti l'ipotesi alla base della rilevazione è "più digitale hai meglio stai".

Inoltre una parte dello *Skill Assessment* deve valutare la competenza strategica dell'imprenditore. Infatti, come abbiamo appena visto, un'adeguata trasformazione digitale richiede che l'imprenditore si (ri)occupi di **temi strategici per la sua azienda** – ma **riletti con la lente del digitale** – al fine di identificare le sue priorità/necessità, definire i conseguenti obiettivi (realistici) e metriche; poi – e solo a valle di queste decisioni – selezionare le migliori soluzioni tecnologiche.

La strategia – oggi necessariamente impastata col digitale – è troppo importante e personale per farla fare a degli sconosciuti e "sedicenti" esperti di digitale" (mi si passi questa rielaborazione di un famoso detto di Clemenceau). Un modo provocatorio per riaccendere negli imprenditori il pensiero strategico e la voglia di fare meglio e di capire il futuro sempre più incerto potrebbe essere un dialogo aperto dall'espressione «Caro imprenditore, ti piacerebbe ...?» a cui fare seguire una serie di domande che forzano la riflessione strategica (e il necessario (ri)posizionamento dell'impresa in un mercato sempre più digitalizzato). Ad esempio:

- Ti piacerebbe ... liberare un po' del tuo tempo per fare qualcosa di più utile per la tua azienda?
- Ti piacerebbe ... conoscere meglio i tuoi clienti .. anche quelli che pensi di conoscere bene?
- Ti piacerebbe ... spendere meno per ciò che ha sempre fatto ... e continuerai a fare?
- Ti piacerebbe ... "catturare" chi non sentiva il bisogno di comprare ciò che vendi?
- Ti piacerebbe ... trasformare chi ha comprato da te in un efficace promotore del tuo negozio?
- ...

La terza lezione ci suggerisce la necessità di una **innovazione radicale nei processi di comunicazione**.

Chiunque abbia provato a illustrare a un neofita del digitale – poco consapevole o alle prime armi – delle soluzioni innovative digitali si è trovato di fronte a un muro comunicativo; un vero e proprio «**negazionismo digitale**» che tende a ignorare la realtà e ad articolarsi con specifici pre-giudizi, che si manifestano con una tipologia ricorrente di affermazioni:

- «non mi serve»
- «ho altre priorità in questo momento»
- «non è per me (... non mi sento in grado)»
- «non ho tempo per gestirlo (... e non saprei a chi farlo gestire)»
- «costa troppo (... e non ho i soldi per comprarlo)»
- ...

È pertanto necessario entrare nel cuore di queste *bias* cognitive per capirne ragioni, paure e manifestazioni (spesso non facilmente riconducibili a semplici meccanismi di difesa) e aggirarne la strategia “difensiva”.

Non è un caso che l’ultimo premio Nobel per l’economia sia andato a uno psicologo cognitivo – Richard Thaler – noto al grande pubblico per le sue teorie sulla “spinta gentile” (*The Nudge*). È infatti sempre più frequente che decisioni “giuste”, giuste non solo per singoli individui ma anche per la collettività, vengano rifiutate per pregiudizi, valutazioni errate, o timori infondati legati più all’ignoranza dell’argomento che non alle intrinseche pericolosità. Per questi motivi è necessario rimettere al centro la retorica e le neuroscienze come strumenti per indurre comportamenti migliori e mettere a punto tecniche comunicative *ad hoc* per supportare il cambiamento (di comportamenti ma soprattutto di mentalità, di *mindset*) e l’introduzione dell’“innovazione-che-può-far-paura”.

La comunicazione delle soluzioni digitali da parte dei fornitori e le modalità di primo presidio digitale verso PMI e professionisti neofiti vanno pertanto completamente ripensate perché – nel corso degli anni – hanno dimostrato la loro scarsa efficacia. In particolare fra le cause vi sono:

- un abuso di linguaggi iper-tecnici e spesso incomprensibili anche a chi li usa;
- i convegni e le argomentazioni commerciali costruite esclusivamente sulle «buone pratiche» per loro natura spesso inimitabili;
- una sfiducia strutturale – tipica verso la novità tecnologica – verso chi non si conosce e non si è in grado di valutarne le competenze e le utilità.

Due azioni sono particolarmente necessarie e urgenti per migliorare questo contesto comunicativo:

1. uso diffuso della comunicazione «gentile» delle novità tecnologiche che usi i suggerimenti della retorica e delle neuroscienze;
2. superamento delle barriere psicologiche verso il nuovo grazie a un utilizzo diffuso delle relazioni di prossimità e di fiducia.

In particolare può essere molto efficace organizzare dei momenti di confronto fra imprenditori che siano informali e lontano dai riflettori, dove si possano raccontare anche le dimensioni problematiche sorte nei processi di digitalizzazione, i timori ed errori poi superati ma che hanno disorientato, le ingenuità che si tende a non ammettere, ... Un po’ come i celebri “12 passi” adottati nelle riunioni degli “alcolisti anonimi”, capaci di cambiare anche i comportamenti più tenaci e distruttivi.

Un quarto punto emerso dall’analisi dei progetti di *Digital Transformation* delle PMI suggerisce di sostituire la formazione teorica in aula e l’addestramento a specifiche applicazioni con una **formazione “progettuale” agile, cooperativa e orientata alla trasformazione**. Una formazione al digitale «progettuale» e su misura, dunque, basata sui seguenti punti:

- non tanto lezioni teoriche ma **esperienza sul campo**, sperimentata direttamente sul proprio business;
- formazione usando **strumenti simili a quelli che verranno impiegati** a valle della *Digital Transformation* (ad es. con formule d’acquisto tipo «*try & buy*» o con soluzioni dimostrative con prodotti reali ma semplificati);
- presenza di **tutor** che aiutino l’imprenditore nei momenti più delicati (tipicamente all’inizio del processo di apprendimento) e parlino il suo linguaggio;
- creazione (e supporto) di **comunità di pratica** sull’uso del digitale, dove gli imprenditori possono scambiarsi esperienze (condividendo anche timori, fallimenti, delusioni) e aiutarsi vicendevolmente.

È fondamentale non tanto avere degli operativi che sappiano usare gli strumenti digitali quanto, come abbiamo visto, **creare cultura digitale nell'imprenditore o fra i decisori**. Le decisioni digitali (e la comprensione profonda del loro impatto) NON sono, infatti, delegabili.

Per rendere efficace questo tipo di formazione può essere opportuno creare un **laboratorio di progettazione digitale** il cui obiettivo sia calare le opportunità del digitale negli specifici casi imprenditoriali. Il laboratorio dovrebbe essere organizzato in 5 specifiche attività:

1. momento iniziale di ascolto in aula delle singole esigenze, a cui segue una sessione interattiva – sempre in aula e nella stessa giornata – per approfondire le opzioni progettuali più realistiche (con un confronto operativo e “orizzontale” fra le imprese partecipanti);
2. approfondimento progettuale individuale fuori dall'aula che, ove possibile, si “appoggia” anche alle esperienze degli altri partecipanti;
3. momento di supporto intermedio (sessione individuale di *mentorship*) con il docente per verificare il lavoro fatto e rispondere ai quesiti che sono sorti durante l'approfondimento individuale e fornire ulteriori elementi di analisi;
4. follow-up con approfondimenti progettuali individuali fuori dall'aula;
5. seminario finale in aula dove ogni impresa illustra – di fronte al *mentor* e ai partecipanti – i risultati degli approfondimenti progettuali che vengono commentati in modo collettivo, per aggiungere ulteriori elementi di comprensione.

Solo partendo da casi concreti e rilevanti e creando un percorso progettuale il cui traguardo è l'investimento per introdurre nuove soluzioni si può assicurare un reale cambiamento – sia delle mentalità che delle azioni conseguenti.

Infine l'approccio progettuale proposto richiede di **completare il supporto alle PMI con tre ulteriori azioni**:

1. pre-selezione e pre-contrattualizzazione di un gruppo di fornitori adatti a PMI alle prime armi con il digitale;
2. creazione di gruppi di acquisto, utilizzo e gestione del digitale;
3. messa a punti di strumenti finanziari “cuciti” sul digitale.

Innanzitutto è necessario **pre-selezionare e pre-contrattualizzare un gruppo di fornitori** adatti alle PMI alle prime armi con il digitale. Infatti chi ha poca esperienza sul digitale difficilmente possiede le competenze adeguate per valutare obiettivamente – in modo comparativo – la qualità delle competenze e l'adeguatezza dell'offerta dei fornitori digitali. Inoltre queste aziende difficilmente conoscono la contrattualistica del mondo digitale – spesso complessa e oscura anche per gli esperti. E, soprattutto nel digitale, un contratto svantaggioso o mal scritto può rendere problematiche anche la miglior soluzione tecnologica.

Per tanto il poter accedere a un gruppo di fornitori precedentemente selezionati oltre a velocizzare il processo di scelta e a migliorare il *fit* – sia funzionale che di prezzo – tra offerta e domanda, consente anche di creare su uno specifico territorio importanti economie di scopo. Infatti se più aziende comprano la stessa soluzione digitale è più facile e conveniente investire in competenze di supporto per poter fornire agli acquirenti quel tipo di supporto, critico soprattutto nelle fasi iniziali di adozione delle nuove soluzioni digitali, capace di spostare l'ago della bilancia della *Digital Trasformation* da fallimento a successo.

In secondo luogo è fondamentale la **creazione di gruppi di acquisto, utilizzo e gestione del digitale**. Questo strumento, infatti:

- aumenta in modo significativo il potere negoziale delle singole aziende verso i fornitori;
- consente la condivisione continuativa di risorse pregiate (ad esempio un esperto di social media) che singolarmente le aziende non si potrebbero permettere;
- consente di delegare a un terzo di fiducia (ad esempio il CTO del gruppo di gestione) la gestione giornaliera dell'applicazione digitale e dei suoi output;
- facilita sinergie operative tipiche del digitale (condivisione informazioni, comunità di pratica per scambiare esperienze, dubbi, consigli, marketing digitale collettivo, ...).

Inoltre, la rivoluzione delle piattaforme software e le specificità e necessità proprie delle tecnologie digitali rendono questi gruppi profondamente diversi dai classici gruppi d'acquisto (energia, prodotti da rivendere, ...) dell'economia non digitale. Infatti:

- non si limitano ad abbassare i prezzi d'acquisto (anche se di molto), ma rendono possibile acquisti altrimenti impossibili e soprattutto assicurano una migliore qualità (come noto i fornitori più importanti non dedicano tempo alle piccole imprese);
- non creano dinamiche competitive fra gli acquirenti in quanto il digitale – seppur potente – è sempre uno strumento e non rappresenta il fattore competitivo della singola impresa.

Ciò richiede anche che l'imprenditore si abitui – se vuole operare nel digitale – a nuove forme di esternalizzazione, che siano fuori dalla logica padrone-dipendente-fornitore. Ad esempio consorzi, raggruppamenti d'impresa, partnership, free-lance condivisi, piattaforme software, ...

È utile notare che la rivoluzione digitale sta favorendo l'approccio "*platform*": la messa disposizione, cioè, di servizi tramite piattaforme tecnologiche – che si basa sul modello «cloud» e richiede una connettività Internet diffusa e di qualità. Una piattaforma di servizi consente alle aziende di:

1. utilizzare quello che serve ("*pay-per-use*") senza fare investimenti anticipati;
2. crescere gradualmente nei volumi di utilizzo man mano che diventa necessario, evitando i tipici problemi della scalabilità «a blocchi» legati agli investimenti in macchinari;
3. aggiornare «senza accorgersene» il servizio con le innovazioni più recenti man mano che le nuove soluzioni diventano disponibili senza il rischio di obsolescenza tecnologica (che invece si manifesta quando si compra la tecnologia).

La piattaforma si basa dunque sul concetto di «*as a service*», reso possibile tecnicamente delle soluzioni «cloud» ma oggi esteso a moltissime attività anche non digitali: ad esempio il *car sharing* – "*mobility as a service*" o i nuovi spazi-ufficio attrezzati e prenotabili da terzi anche per qualche ora – "*office as a service*".

Infine è necessario poter disporre di **strumenti finanziari "cuciti" sul digitale**, pensati cioè specificamente per la *Digital Transformation* di gruppi d'impres.

Una delle barriere alla *Digital Transformation* è infatti il "*credit crunch*" (soprattutto verso le PMI), che diventa ancora più insuperabile quando l'oggetto del finanziamento sono i progetti di digitalizzazione, in quanto il rischio è prevalentemente attuativo e difficilmente verificabile *ex ante*. Quanto più un progetto digitale è trasformativo, tanto più la storia passata dell'azienda (i suoi bilanci) dice poco sulla sua capacità di gestire con successo la trasformazione.

La sfida del digitale è infatti, come abbiamo visto, un tema più strategico che non tecnologico: valutare un progetto di digitalizzazione è – nei fatti – una occasione per (ri)pensare al business in cui si opera nella sua interezza ... e al proprio grado di consapevolezza e di adeguatezza alle trasformazioni in atto. Per una PMI, la *Digital Transformation* è una «innovazione nella tradizione» che dipende molto dalle competenze dell'imprenditore e del suo staff. L'**analisi della bancabilità**, dunque, deve andare dall'azienda al progetto fino al management team (come fanno bene i *Venture Capitalist*, che si occupano prevalentemente di innovazione radicale e di trasformazione).

Per capire le potenzialità digitali dell'impresa è quindi necessario – come abbiamo visto poc'anzi – dare maggiore peso allo *Skill Assessment* dell'imprenditore e delle risorse chiave dell'impresa più che alla presenza di asset digitali (come invece tendono a suggerire i fornitori di soluzioni digitali).

Va dunque trasformato il processo valutativo delle PMI che chiedono un finanziamento per la crescita che vada nella direzione del *Venture Capital*: oltretutto non solo valutazione ma anche supporto a valle dell'approvazione del finanziamento.

Servono dunque servizi pensati specificamente per la *Digital Transformation* (collettiva) che consentano:

- accesso a capacità di valutazione di progetto specializzate in *Digital Transformation*, che si traduce sia in riduzione del rifiuto di finanziamento da parte delle banche (selezione *ex ante* di buoni progetti), sia in feedback alle aziende stesse su come realizzare «buoni progetti» digitali;

- supporto nella costruzione della richiesta di finanziamento secondo uno schema precedentemente condiviso con le banche di riferimento (e – se conveniente – promuovendo l’adozione delle piattaforme digitali delle stesse banche) che ne accelera l’approvazione;
- utilizzo di una garanzia collettiva per ridurre la barriera di accesso al finanziamento e renderlo più conveniente.

Come accennato all’inizio, per assicurare l’efficacia delle cinque macro-azioni sinteticamente illustrate, risulta necessario irrobustire l’ecosistema entro il quale le aziende possano avviare con efficacia il loro processo di digitalizzazione. Ciò richiede in particolare la **formazione di alcune nuove figure professionali** – con un back-ground digitale ma una sensibilità e conoscenza del mondo delle PMI e una capacità empatica per sapersi relazionare con gli imprenditori anche su temi ansiogeni che spingono a meccanismi difensivi.

Due sono le figure professionali più critiche:

- **il “risolutore di problemi applicativi” relativi all’utilizzo delle soluzioni software installate**, capace di affiancare l’imprenditore o il personale della PMI nelle fasi iniziali di adozione delle nuove applicazioni digitali;
- **Il “metereologo” dei dati**, capace di analizzare con periodicità tutte le tipologie di dati legate a una specifica piccola impresa (dati sia contabili che extra-contabili) e di commentarle usando il linguaggio dell’imprenditore suggerendo azioni rafforzative o correttive.

È allora evidente che se vi è stata sul territorio una politica di pre-selezione dei fornitori digitali su specifici ambiti applicativi – per facilitare e accelerare, lo ricordiamo, l’ingresso al digitale di aziende alle prime armi e con un bagaglio digitale molto contenuto – allora la possibilità di formare e rendere disponibili agli imprenditori questo tipo di competenze risulta particolarmente facilitato.

Se consideriamo infine un ambito economico specifico, ma centrale per la nostra economia e la vita delle nostre città – il negozio di vicinato o la bottega artigiana – vi è una terza figura sempre più necessaria:

- **Il “tecno-vetrinista”**, specializzato nella gestione della componente digitale e dei contenuti (e anche nelle opzioni di lay-outing) relative alla vetrina del negozio (nella sua dimensione sia fisica che on-line)

Queste figure hanno certamente delle competenze ICT, ma non solo quelle: sono infatti più vicine alla domanda che non all’offerta, capaci di rafforzare (e rassicurare) gli imprenditori nell’uso corretto delle nuove soluzioni digitali. Una volta venduta una soluzione digitale, infatti, il fornitore scompare lasciando l’utente da solo nel percorso di apprendimento. Non si tratta solo di comprensione delle nuove funzionalità acquisite e di addestramento alle nuove modalità operative ma di progressivo cambiamento della propria mentalità, del come ripensare all’operatività quotidiana, del come leggere dati e statistiche per evitare errori già fatti e ricercare sistematicamente miglioramenti o innovazioni.

È in questo ambito che dovranno nascere i nuovi servizi di supporto alla digitalizzazione delle PMI in grado di farci recuperare il gap – oggi sempre più grande – con i nostri pari europei.

Andrea granelli, giugno 2019