

La maturità digitale delle PMI: una scommessa per il Paese

Osservatorio Innovazione Digitale Nelle PMI

Le PMI nell'ecosistema imprenditoriale: le potenzialità ci sono, ma sono ancora da esprimere

Alcuni indicatori economici a confronto con le grandi imprese

Le Micro, Piccole e Medie Imprese sono realtà aziendali che hanno meno di 249 addetti ed un fatturato annuo che non supera i 50 milioni di euro (o un totale di bilancio annuo che non supera i 43 milioni di euro): al loro interno, le microimprese con meno di 10 addetti sono quelle numericamente più importanti, rappresentando circa il 95% del totale imprese attive in Italia.

La Ricerca dell'Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI ha però scelto come target di analisi le circa 206mila Piccole e Medie Imprese presenti in Italia (d'ora in avanti definite PMI), ossia le realtà che hanno tra i 10 ed i 249 addetti ed un fatturato inferiore ai 50 milioni di euro nel 2019: questo perché, sebbene esse rappresentino numericamente solo il 4,7% del tessuto imprenditoriale, sono responsabili da sole del 41% dell'intero fatturato generato in Italia, del 33% dell'insieme degli occupati del settore privato e del 39% del valore aggiunto del Paese¹.

L'andamento degli ultimi anni di tali indicatori economici mostra alcune difficoltà congiunturali delle piccole-medie imprese, soprattutto nel confronto con le grandi. Il fatturato, seppur con momenti di ripresa, non ha ancora raggiunto il valore pre-crisi (2008), mostrando nel triennio 2015–2017 nuovamente segnali di cedimento, ed il numero di occupati vale nel 2017 5,4 milioni, valore minore dell'8% rispetto al 2008. Il valore aggiunto medio per addetto, in aumento dal 2012, rimane inferiore del 28% rispetto alle grandi imprese. Quest'ultimo dato, che può essere considerato una proxy della produttività aziendale, si riconduce a diverse motivazioni, tra cui economie di scala non sempre attuabili, minore capacità di aprirsi a mercati internazionali e scarsi investimenti. Su quest'ultimo punto, è interessante evidenziare che una piccola o media impresa spende annualmente per addetto in ricerca e sviluppo meno di un terzo di quanto in media investa un'impresa con più di 250 addetti². A fronte di un quadro di minore competitività delle PMI, vale la pena citare che in Italia vi sono diversi casi che mostrano livelli di performance e competitività superiori della media di mercato ed emergono, in taluni casi, come vere e proprie eccellenze.

¹ Dati Istat 2017.

² Dati Eurostat 2016.

Puntare sull'innovazione, e in particolare sull'innovazione digitale, può rappresentare una leva strategica importante per aumentare la produttività delle PMI, sia a livello di singolo lavoratore sia a livello dell'unità aziendale stessa.

Il tessuto imprenditoriale italiano: un confronto con il resto d'Europa

Al fine di inquadrare in maniera puntuale il comparto di analisi delle PMI, può essere utile un confronto con le controparti presenti negli altri stati membri dell'Unione Europea³.

L'Italia risulta allineata al resto dell'Europa (in particolare Francia, Spagna e Svezia) in termini di numerosità di imprese di piccole e medie dimensioni, fatta eccezione della Germania che riporta una percentuale di presenza superiore⁴ (18 su 100). Guardando alla produttività, emerge che le PMI italiane stanno facendo bene: esse generano infatti un valore aggiunto di 56,5mila euro per addetto, valore superiore ai 48mila euro della media europea. Tali dati risultano particolarmente interessanti se confrontati a quelli registrati dal comparto rispettivamente delle micro e delle grandi imprese, che rappresentano di contro un'Italia lontana dai valori medi europei. Le nostre microimprese, allineate per numerosità alla media UE28, occupano una quota più elevata di forza lavoro (45% contro il 30% della Francia, il 19% della Germania ed il 29,5% dell'Unione Europea), ma riportano una produttività considerevolmente inferiore: esse generano in media un valore aggiunto di 30mila euro per addetto, contro i 46mila di Francia e Germania e i 35mila europei; tra i Paesi europei più popolosi, solo la Spagna (25mila) e la Polonia (10mila) fanno peggio. Ed i numeri delle grandi imprese completano il quadro: la loro produttività è buona, ma sono poche e impiegano relativamente pochi addetti. Solo lo 0,09% delle imprese italiane supera i 250 addetti, contro lo 0,14% francese, lo 0,19% europeo, e addirittura lo 0,48% tedesco (5 volte tanto!) e la forza lavoro impiegata è solo il 21%, contro il 33% della Francia, il 37% della Germania, e il 33% dell'UE. Di contro, la loro produttività (73,7mila euro per addetto) supera quelle di Francia (73,2mila), Germania (70,7mila) e dei 28 Paesi UE nel loro complesso (66mila).

Dal nostro punto di vista dunque, le PMI possiedono tutte le carte in regola per poter dare uno slancio allo sviluppo economico (e territoriale) del nostro Paese, da un lato aumentando ulteriormente la propria produttività, dall'altro crescendo dimensionalmente e andando a nutrire il comparto grandi imprese, in Italia ancora troppo modesto. L'innovazione digitale può contribuire in maniera decisiva in entrambe le direzioni, portando tali imprese a sbloccare il potenziale che ancora può essere espresso e a migliorarne la competitività su un mercato sempre più governato dalle logiche digitali.

La digital transformation delle PMI italiane: a che punto siamo?

La trasformazione digitale delle PMI italiane può essere analizzata secondo quattro direttrici complementari:

1. **Interesse verso il digitale del vertice aziendale:** il top management percepisce il ruolo delle tecnologie digitali come strategico per l'azienda;
2. **Organizzazione, governance e cultura digitale:** include le scelte organizzative conseguenti alla creazione, gestione e mantenimento di tecnologie o all'intraprendimento di un percorso di innovazione digitale (ad esempio, l'istituzione di ruoli e/o funzioni dedicati), nonché lo sviluppo ed il potenziamento di competenze digitali tra gli addetti;

³ I dati utilizzati in questo paragrafo derivano da Eurostat (2016).

⁴ Prima della doppia crisi vissuta nel periodo 2008-2013, in realtà, anche l'Italia poteva vantare quote di mercato simili.

3. **I processi aziendali coinvolti:** questo asse guarda a quali sono i processi interni (produzione, HR, sicurezza informatica) supportati dalle tecnologie,
4. **Le tecnologie nei processi di interfaccia/di supply chain:** tale direttrice guarda agli strumenti digitali che supportano i rapporti lungo la supply chain con fornitori, partner e clienti.

Interesse al digitale del vertice aziendale: la teoria non basta

Nel 2019 emerge che la gran parte delle PMI in Italia ha compreso il ruolo strategico che il digitale può giocare per il successo aziendale. L'88%⁵ delle imprese italiane considera infatti le innovazioni digitali come molto o abbastanza necessarie per lo sviluppo del business, con un livello di condivisione uniforme tra piccole e medie realtà.

Se, da un punto di vista teorico, l'importanza dell'innovazione digitale viene largamente riconosciuta, nel lato pratico in molte organizzazioni manca però la reale volontà di innovare: le previsioni di investimento in digitale per il 2020 sono prevalentemente invariate o ridotte per la maggior parte delle PMI rispetto all'anno 2019, confermando una vision strategica digitale ancora troppo timida. La reticenza nell'allocare investimenti dedicata si accompagna ad una preponderanza di progettualità di breve periodo, relative a specifici ambiti e raramente mirate a riorganizzare interi processi aziendali. Gli ostacoli all'innovazione vengono lamentati da tre imprese su cinque: i principali sono rappresentati dai costi di acquisto, percepiti come troppo elevati (27%), dalla mancanza di competenze e di cultura digitale nell'organizzazione (24%) e da uno scarso supporto da parte delle istituzioni (11%). Su quest'ultimo punto, si riscontra che una scarsa conoscenza da parte delle imprese degli incentivi disponibili, in particolare nel Centro e Sud Italia: si è rilevato che ad esempio a un mese dall'entrata in vigore degli incentivi ministeriali per le imprese che adottino la figura dell'Innovation Manager, il 68% delle PMI non ne era a conoscenza.

Organizzazione, governance e cultura digitale: una questione di competenze

Le figure aziendali che si occupano di tematiche ICT e digital presidiano le attività svolte prevalentemente in outsourcing da fornitori esterni

Guardando alle figure aziendali preposte alle tematiche ICT e digital, emerge che nella maggior parte delle PMI (il 44%) il presidio è in capo al Responsabile IT, anche se in molti casi si tratta di attività non innovative e di manutenzione ordinaria dei sistemi legacy. Nel 20% dei casi è presente anche la figura dell'Innovation Manager, che porta avanti le attività legate a percorsi di innovazione, di prodotto e/o di interi processi aziendali. Il 18% ha invece una figura dedicata ad uno specifico ambito del digitale o ad un singolo processo, ad esempio un responsabile della sicurezza informatica, un eCommerce Manager oppure un Data Scientist, senza però avere un presidio generale che coordini le progettualità in maniera centralizzata. Infine, il 17% delle PMI non ha al proprio interno alcuna figura dedicata: in queste realtà, il digitale è gestito in maniera informale e discontinua dal vertice aziendale oppure demandate ad una figura interna che possiede generiche competenze sul tema.

Analizzando il mercato – lato domanda e lato offerta - si riscontra che la maggior parte delle PMI esternalizza a provider esterni le attività relative al digitale⁶, come ad esempio lo sviluppo del sito web aziendale, la gestione dei canali online, l'implementazione di piattaforme software utilizzate nei processi aziendali quali CRM o ERP, le campagne pubblicitarie sui diversi media. Di contro, vengono tipicamente gestite internamente le

⁵ Per maggiori dettagli, si veda la Nota Metodologica.

⁶ Tale messaggio è coerente con le evidenze riportate da Istat, secondo cui nel 2018 il 77% delle PMI prevalentemente esternalizza le proprie attività ICT.

attività di manutenzione ordinaria delle infrastrutture informatiche, quali l'aggiornamento di software e l'installazione di componenti aggiuntivi basilari. La scelta dell'outsourcing deriva dalla difficoltà di acquisire competenze ad hoc in azienda, dalla ciclicità delle progettualità digitali (soprattutto in caso di sviluppo di una nuova piattaforma) e dai costi legati all'aggiornamento e alla formazione delle risorse dedicate. Coerentemente, sono ancora poche le realtà ove sono presenti delle iniziative di formazione su tematiche digitali. La maggior parte opta per attività "informali", ossia demanda all'iniziativa del singolo la scelta di formarsi sui temi in oggetto⁷.

L'attenzione delle PMI alle competenze digitali è comunque in aumento: ad esempio, nel 2019 il 41% ha investito sulla formazione di base relativa su data analytics e il 65% ha svolto attività di sensibilizzazione (dall'invio di newsletter informative alla fruizione di corsi verticali) su tematiche legate alla cybersecurity.

I nuovi modelli manageriali dello Smart Working sono ancora lontani dal mondo PMI

Il digitale ha avuto negli ultimi anni un ruolo importante nell'affermare i nuovi stili manageriali e di leadership legati alle logiche di Smart Working. Se le grandi imprese hanno in larga parte già affrontato il tema e sviluppato iniziative strutturate, le piccole-medie imprese mostrano un minor interesse, seppur in crescita anno su anno con il 12% di PMI che hanno sviluppato iniziative formali e strutturate nel 2019 (nel 2018 era l'8%). La flessibilità in queste organizzazioni viene prevalentemente gestita senza un progetto vero e proprio, bensì con un approccio informale (18%), anche in relazione alla minor complessità organizzativa che caratterizza tali realtà. Le motivazioni che guidano l'attivazione dello Smart Working sono il miglioramento del benessere organizzativo, come indicato da circa metà delle PMI, e dei processi aziendali (26%). L'attenzione di quelle imprese che svolgono iniziative, più o meno strutturate, di Smart Working è incentrata quasi esclusivamente sulla flessibilità di luogo: i device per il lavoro in mobilità, quali pc portatili, tablet e smartphone vengono messi a disposizione nel 65% delle PMI. Sono ancora una quota ridotta le piccole-medie imprese che intraprendono progettualità complesse, ossia che alla flessibilità di luogo lavorativo affiancano evoluzioni del modello manageriale volte a responsabilizzare i dipendenti (ad esempio attraverso una valutazione delle performance per obiettivi) e il ripensamento degli spazi di lavoro. Del totale ecosistema PMI il 51% però non adotta Smart Working e non ne è interessato (contro il 3% delle grandi). La barriera all'introduzione è principalmente culturale: nella maggior parte dei casi si ritiene che lo Smart Working non sia applicabile al settore oppure si incontrano resistenze da parte dei vertici⁸.

La digitalizzazione dei processi interni: una risposta a obblighi normativi e a risparmio di costi

L'adozione di piattaforme è stata indagata nei seguenti processi interni aziendali: supporto al lavoro dei dipendenti e della forza vendita, gestione dei dati e delle informazioni aziendali (storage, analisi e protezione) e processo di produzione.

Il digitale come supporto al lavoro: guida l'obiettivo dell'efficienza, ma manca la conoscenza delle tecnologie disponibili

In generale, le piccole-medie imprese mostrano una discreta adozione delle tecnologie ed applicazioni di base nei processi di supporto al lavoro, con valori spesso simili alla media UE⁹. Dalla Ricerca svolta oltre l'80% delle PMI italiane utilizza applicativi per la produttività personale e posta elettronica, il 53% è dotato di un

⁷ Secondo i dati Istat solo il 15% delle PMI ha organizzato corsi di formazione ICT/IT per i propri addetti.

⁸ Per maggiori dettagli, si veda il Report "Smart Working davvero: la flessibilità non basta" dell'Osservatorio Smart Working, 2019.

⁹ I confronti con l'UE derivano dagli indicatori sulle PMI raccolti nel *Digital Agenda Scoreboard* (2018) e dai dati del DESI (2019).

software per la raccolta e condivisione dei contatti dei clienti ed il 77% possiede un software gestionale per gestire almeno un processo aziendale. Di contro, però, un'arretratezza rispetto alle grandi imprese e alle controparti europee emerge in maniera considerevole quando si analizzano tecnologie digitali più avanzate, quali CRM e ERP. Tale evidenza è dovuta ad una scarsa propensione al rinnovamento e ammodernamento delle piattaforme, congiuntamente alla poca consapevolezza dell'offerta disponibile oggi sul mercato.

La gestione e analisi dei dati: tanto interesse, ma poca azione

Tra le grandi imprese, vi è ormai una grande consapevolezza della centralità dei dati nell'acquisizione di vantaggio competitivo, dalle piattaforme per conservare i dati fino agli strumenti per analizzarli e trarne informazioni strategiche. A conferma di ciò, il 93% delle grandi imprese ha portato avanti iniziative finalizzate all'estrazione di valore dai dati nel 2019¹⁰, da investimenti tecnologici a internalizzazione di nuove competenze. Dal canto loro, le piccole e medie imprese mostrano sicuramente un interesse crescente: il 62% delle PMI afferma di aver investito nel 2019 tempo e risorse in almeno un'attività legata all'integrazione, alla gestione ed all'analisi dei dati. Tuttavia, quando si vanno a valutare gli ambiti specifici, in termini di progettualità in corso e software utilizzati, il panorama peggiora sensibilmente: anche qui, c'è una forte discrepanza tra teoria e pratica.

Se da un lato infatti l'interesse verso i dati è forte da parte delle PMI, dall'altro una quota minoritaria ne sfrutta realmente le potenzialità informative. Ad oggi infatti meno di un terzo delle imprese svolge analisi di dati in maniera strutturata. Di queste, la quota che svolge analisi avanzate sfruttando le potenzialità dei big data non raggiunge la doppia cifra, ad evidenza del fatto che l'utilizzo è ancora marginale e ben lontano da quello di grandi imprese italiane e delle altre PMI europee, come quelle in Francia e Germania.

Coerentemente, anche l'utilizzo di reportistica relativa all'analisi dei dati è poco diffuso tra le piccole-medie imprese. Ne fa uso il 35% delle realtà in Italia: si tratta di reportistica sviluppata prevalentemente grazie all'uso di software di base e/o gratuiti, ad esempio gli strumenti di monitoraggio delle performance online del sito web. Sono pochi i casi in cui si sfruttano tool dedicati di tipo avanzato, quali gli strumenti che consentono la visualizzazione interattiva di dati.

Da ultimo, è stato analizzato anche l'utilizzo di sistemi in Cloud Computing per lo storage delle informazioni aziendali, che può rappresentare un elemento abilitante per la trasformazione digitale dell'azienda. La diffusione di tali tecnologie, ormai elevata nelle grandi imprese¹¹, non accenna però a crescere nelle PMI e si attesta nel 2019 intorno al 30%. Il principale ostacolo riguarda, in quest'ambito, le preoccupazioni riguardo alla sicurezza dei dati e delle applicazioni, una resistenza culturale difficile da superare.

Delle diverse barriere riscontrate nell'ambito dati, la mancanza e inadeguatezza delle competenze rappresenta il principale: poco meno di una piccola media impresa su cinque possiede una figura dedicata all'attività di analisi dei dati (Data Scientist, Data Analyst o Business Analyst), a fronte delle grandi imprese in cui il Data Analyst è presente in tre casi su quattro¹². In aggiunta, gli ingenti investimenti necessari per dotarsi di un'adeguata architettura tecnologica rendono i big data un patrimonio informativo potenziale tanto prezioso quanto ancora difficilmente esplorabile da parte delle PMI. Solo il 29% ha intrapreso progettualità per l'integrazione dei dati, da quelli relativi a più processi (quali la riconciliazione di ordini e acquisti verso i fornitori) all'implementazione di piattaforme evolute (come un data warehouse).

¹⁰ Per approfondimenti, si rimanda al report "Il mercato Analytics nel 2019" – Osservatorio Big Data & Business Analytics.

¹¹ Per approfondimenti, si rimanda al report "La Cloud Transformation in Italia nel 2019" – Osservatorio Cloud Transformation.

¹² Per approfondimenti, si rimanda al report "Il mercato Analytics nel 2019" – Osservatorio Big Data & Business Analytics, disponibile su www.osservatori.net

L'attenzione verso la sicurezza informatica è ancora debole

Gli attacchi informatici ai sistemi e dati delle imprese italiane sono sempre più numerosi, con una crescita a doppia cifra anno su anno¹³. E le PMI non sono certo esenti da tali minacce: una PMI su quattro ha infatti affermato di essere stata vittima di almeno un attacco informatico nel corso della sua vita aziendale, dove le interruzioni di servizio dovute a un elevato numero di richieste (attacchi DoS/DDoS) rappresentano la tipologia più diffusa di cyberattack.

A fronte del rischio crescente di furti o perdite di dati aziendali, le piccole-medie imprese italiane mostrano però ancora una scarsa sensibilità al tema, con un quadro strategico di gestione della sicurezza informatica in generale debole. Il 30% non presidia attivamente la cybersecurity, al più sono presenti sistemi basici di protezione dei dati quali sistemi di autenticazione o back up periodici. Tra queste aziende, risulta determinante la mancanza di figure dedicate e competenti e la mancanza di interesse da parte dei decisori aziendali. Del restante 70%, che fornisce agli addetti almeno una soluzione di cybersecurity, la gran parte offre soltanto tecnologie di base, quali Antivirus o Antispam¹⁴.

Circa la metà delle PMI si è dotata di un presidio interno dedicato alla sicurezza e protezione dei dati. Nella maggior parte dei casi si tratta tuttavia di un ruolo prettamente tecnico, all'interno della funzione IT, che si occupa di mantenere gli applicativi, spesso interloquendo con fornitori esterni. Più raramente, è presente un ruolo di indirizzo strategico sul tema, quale un Chief Information Security Officer o un Data Protection Officer.

L'entrata in vigore del GDPR ha avuto, tra i vari obiettivi, quello di aumentare la sensibilità delle imprese europee verso la protezione e il trattamento dei dati. In seguito all'attuazione della normativa, le imprese italiane hanno effettivamente aumentato la loro attenzione al tema con iniziative dedicate: nel 2019 solo il 9% delle PMI non è a conoscenza della normativa (contro il 50% del 2017) ed il 67% ha attivato nell'ultimo anno progetti di adeguamento al GDPR.

Le tecnologie Internet of Things nei processi produttivi

Concentrando l'attenzione sulla digitalizzazione dei processi produttivi, sono di interesse crescente per le PMI le tecnologie relative all'Industrial Internet of Things. Permane però un forte divario tra PMI e imprese di grandi dimensioni, derivante principalmente da una mancanza di competenze e conoscenza del tema e da un'eccessiva complessità di accesso agli incentivi pubblici stanziati. Sul primo punto, è indicativo che il 61% non abbia mai sentito parlare di soluzioni di Internet of Things per l'Industria 4.0. Per quelle imprese che effettuano investimenti in questo comparto, con obiettivo primario il miglioramento dell'efficienza, rimane difficile misurare il ritorno degli investimenti: solo il 5% delle PMI che ha progetti IoT afferma di riuscire a misurare le performance ottenute. Sul secondo punto, se da un lato lo Stato ha stanziato incentivi per l'Industria 4.0 nel corso degli ultimi anni, dall'altro la complessità burocratica per accedervi congiuntamente all'incertezza della continuità nel tempo delle misure, derivante dall'instabilità politica del Paese, comportano in molti casi la rinuncia a richiedere le agevolazioni.

¹³ Rapporto Clusit 2019 sulla sicurezza ICT in Italia.

¹⁴ Per maggiori dettagli, si veda il Report dell'Osservatorio Information Security & Privacy.

Il digitale nei rapporti con fornitori e clienti: i processi esterni

I rapporti nella Supply Chain: dalla fatturazione al pagamento

Pur con molte difficoltà, la fatturazione elettronica tra privati, resa obbligatoria del 2019, ha rappresentato un'importante spinta normativa per le piccole-medie imprese. Il 70% delle PMI italiane invia o riceve fatture ad altre imprese e/o Pubbliche Amministrazioni¹⁵: di queste, più di una PMI su due ha dichiarato impatti positivi sul ciclo passivo, in particolare nel velocizzare il processo di registrazione della fattura, e poco meno di un terzo sul ciclo attivo. Su quest'ultimo punto, la formazione degli addetti sulle nuove procedure di invio e sulle nuove modalità di fatturazione ha rappresentato il freno principale rispetto ai benefici che la digitalizzazione del processo può offrire. In molti casi, l'obbligo normativo è stato vissuto come una mera imposizione burocratica e non come un'opportunità per aumentare i livelli di efficienza aziendale interna; di conseguenza la dematerializzazione delle fatture non è stata seguita dalla digitalizzazione di altri processi contigui, quali la riconciliazione dei documenti del ciclo dell'ordine, la gestione del magazzino, la pianificazione dei flussi di cassa.

Per quanto riguarda la fase di pagamento verso i fornitori, si registra anche nel mondo delle PMI, coerentemente col mondo delle grandi imprese, una prevalenza di utilizzo di strumenti elettronici, in primis il bonifico bancario digitale. Di contro, emerge un divario nella diffusione di strumenti di pagamento innovativi, quali i pagamenti disposti tramite Smartphone oppure con borsellini digitali.

Le potenzialità dei canali online sono ancora poco sfruttate dalle PMI

In crescita, ma non ancora pervasiva, la presenza online, con l'80% delle PMI che afferma di avere un proprio sito web. Il comparto medie imprese e le PMI Business to consumer (B2c), che si rivolgono cioè a consumatori finali, mostrano una presenza online maggiore rispetto alla media di mercato. Rimane invece ancora spiccato il divario con le grandi imprese in termini di attenzione alla User Experience offerta all'utente e di ottimizzazione dei siti alla visualizzazione da smartphone.

I dati mostrano una penetrazione ancora modesta dell'eCommerce: solo il 10% delle imprese dai 10 ai 249 addetti vende i propri prodotti online tramite piattaforme proprietarie. Tale valore, nettamente inferiore a quello delle grandi imprese italiane, si attesta al di sotto della media europea, con una distanza considerevole dai Paesi che fanno meglio: l'Italia è fanalino di coda tra i grandi Paesi europei, con cifre più vicine a quelle della Bulgaria che a quelle della Francia, Germania e Spagna.

Si evidenzia che, tra le imprese analizzate, quelle maggiormente presenti online con un'iniziativa di eCommerce appartengono al settore dei servizi (quali assicurazioni, commercio, hospitality e professionisti) e al comparto del B2c

L'utilizzo di una chat sul proprio sito web per interagire con gli utenti è ancora poco diffuso piccole-medie: del 17% che ne ha integrata una, il 12% la gestisce in maniera manuale con un operatore umano, mentre il 5% ne ha previsto una forma di automatizzazione tramite chatbot. Il livello di automatizzazione è comunque nella quasi totalità dei casi di tipo basico – basato su parole chiave o messaggi preimpostati - volto alla comunicazione di informazioni su azienda e prodotti offerti oppure alla risposta a FAQs.

Solo il 55% delle PMI investe in pubblicità online. Il 21% sceglie di investire esclusivamente sui social a fini pubblicitari, con budget limitati e sporadici¹⁶. Un ulteriore 34% dichiara di investire in internet advertising

¹⁵ Dati Istat 2018. Il dato si riferisce alle fatture inviate in modalità elettronica non processabile.

¹⁶ Tale dato può includere anche quelle imprese che sono presenti sui social con una propria pagina aziendale e non necessariamente quelle che investono in pubblicità su tali piattaforme. Questo perché i rispondenti hanno talvolta interpretato la presenza sui social come sinonimo di pubblicità.

agendo su più fronti: principalmente, si tratta di investimenti su social network (47% delle imprese attive nella pubblicità online) e su motori di ricerca (27%). Gli investimenti in video sono la quota più marginale (3%). Le imprese che investono in forme tradizionali offline scelgono prevalentemente canali di comunicazione locali quali stampa, radio o tv.

1. Il livello di maturità delle PMI nella Digital Innovation

Per comprendere meglio l'approccio delle PMI italiane alla digital transformation, sono stati ricostruiti dei profili sulla base di caratteristiche comuni. Per fare questo, è stata svolta una *latent class analysis* (LCA)¹⁷ che, partendo da 14 variabili osservate relative ai quattro assi di analisi (interesse del vertice, organizzazione e cultura, processi interni, relazioni esterne), ci ha permesso di ricostruire quattro classi o profili d'impresa (

Figura 1). Per ogni classe è stato poi calcolato un *Digital Maturity Score* (DMS), con valore tra 0 e 1, dato dalla media aritmetica dei punteggi relativi a tre delle quattro dimensioni analizzate¹⁸ (visione strategica, processi interni, e processi esterni).

Un DMS vicino ad 1 indica quindi non un livello di digitalizzazione avanzato ed evoluto, ma il possesso di caratteristiche fondamentali per poter sfruttare il digitale in maniera strategica a favore del business aziendale.

1. *PMI digitally mature (DMS=88%)*. Sono quelle imprese che mostrano un buon orientamento al digitale in tutte e tre le dimensioni analizzate, mostrando di possedere le caratteristiche necessarie per sviluppare il proprio business alla luce della digital transformation e, di conseguenza, rimanere competitive sul mercato. A fronte di una elevata visione strategica digitale del vertice aziendale, queste PMI, che sono il 26% del totale, mostrano di aver impiegato le tecnologie in maniera efficace sia per efficientare i processi interni, migliorandone la produttività e la velocità, sia per migliorare i rapporti di filiera, in particolare con i clienti. Appartengono a questo gruppo prevalentemente le PMI attive nel settore dei servizi che si rivolgono a consumatori finali (PMI B2c). La maggiore semplicità nell'applicare il digitale al mondo dei servizi rispetto a quello dei prodotti, congiuntamente alla richiesta crescente di servizi digitali e online da parte dei consumatori hanno rappresentato e continuano a rappresentare i principali driver di innovazione per questa tipologia di imprese.
2. *PMI inward-oriented (DMS: 69%)*. Sono quelle imprese che traducono la loro vision digitale principalmente nello sfruttare le tecnologie per migliorare i processi interni, quali contabilità, monitoraggio del magazzino e delle vendite e supporto alle attività in mobilità. In queste realtà, prevalentemente B2b, è presente una figura responsabile di tutte le tematiche legate all'ICT e/o al digitale, affiancata spesso da una figura specializzata nella gestione dei dati, dall'analisi alla sicurezza informatica. Il ruolo del digitale nel marketing è inferiore alla media di mercato: il canale social e l'internet advertising vengono sfruttati poco e solo nel 7% dei casi si è presenti online con un eCommerce proprietario (contro una media di mercato del 10%). Di contro, una buona parte utilizza tecnologie per migliorare i rapporti con fornitori e clienti nella supply chain. Fanno parte di questo gruppo il 28% delle piccole-medie imprese.
3. *PMI outward-oriented (DMS: 63%)*. Rientrano qui le PMI che traducono la propria propensione al digitale primariamente nell'applicare le tecnologie per aumentare le vendite, migliorando i processi rivolti all'esterno dell'organizzazione. In queste imprese le tecnologie digitali sono gestite da figure

¹⁷ Per maggiori dettagli, si veda la Nota Metodologica.

¹⁸ La scelta di non tenere conto della presenza di figure interne dedicate ai fini del DMS deriva dalla considerazione del fatto che, sebbene tale strategia organizzativa possa indicare un elevato livello di commitment rispetto al tema, nelle PMI la scelta di non prevedere figure interne focalizzate sul digitale non implica di per sé un livello di maturità inferiore. Le imprese potrebbero infatti ritenere più efficiente ed efficace avvalersi di competenze e figure esterne all'azienda che possano accelerare meglio la trasformazione digitale dell'organizzazione e del business.

dedicate a livello di processo, prevalentemente di vendita (ad esempio l'eCommerce manager), oppure generiche per tutte le tematiche ICT. La presenza online è spiccata, sia in termini di proprio sito web, nel 13% dei casi anche eCommerce, sia in termini di canali social. La pubblicità online rappresenta un'attività importante per questa tipologia di imprese. Di contro, le tecnologie sono scarsamente impiegate nell'efficientamento dei processi interni, eccetto gli strumenti di mobilità che vengono messi a disposizione agli addetti dalla maggior parte delle imprese analizzate per facilitare in particolare i processi di vendita (es. possibilità di accedere ai database aziendali, contrattualizzazione digitale, ecc.). Le PMI appartenenti a questo gruppo valgono il 20% del totale ecosistema di riferimento e sono principalmente imprese che si rivolgono a consumatori privati (B2c).

4. *PMI digitally immature (DMS: 38%)*. Il 27% delle PMI crede meno all'importanza del digitale per lo sviluppo del proprio business e prevede al massimo figure professionali interne dedicate a singoli processi o attività operative, senza particolari progettualità di tipo interno o esterno. Più nel dettaglio, per quanto riguarda i processi interni emerge che meno della metà ha un software gestionale, il 2% ha progettualità legate all'integrazione dei dati aziendali, il 27% ha sistemi di cybersecurity e solo il 23% sta intraprendendo azioni per diventare conforme alle regole dettate dal GDPR. Anche guardando ai processi di relazione esterni il panorama mostra una prevalente disattenzione al digitale: delle imprese appartenenti a questa classe, il sito web è posseduto solo dal 41% e la presenza sui social network è tendenzialmente nulla. Tali valori mostrano quindi un profilo di piccole-medie imprese che, seppur comincino ad essere consapevoli del ruolo chiave del digitale nel mercato, non hanno intrapreso alcun percorso di trasformazione digitale.

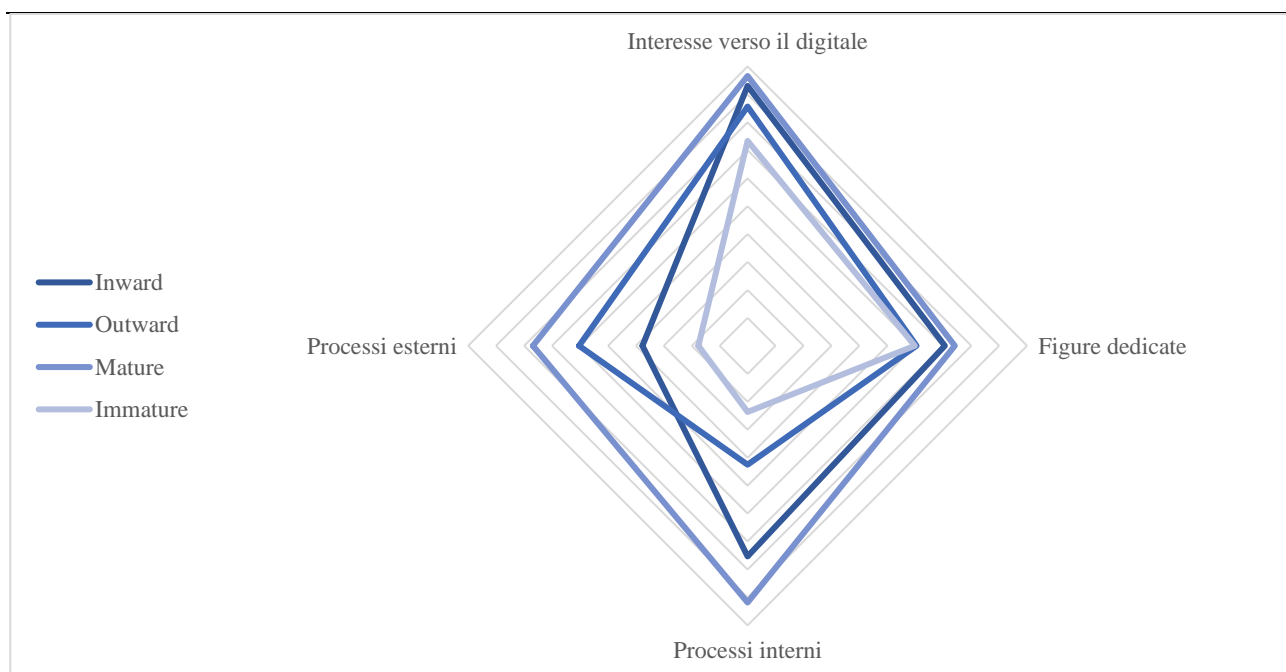


Figura 1: i quattro profili di PMI derivanti dalla latent class analysis.

La LCA ci permette anche di capire quali siano i fattori che determinano l'appartenenza a una specifica classe, cioè di comprendere quanto alcune variabili – in particolare: ripartizione geografica, settore, orientamento

(prodotto o servizio), classe di addetti, e mercato di riferimento (B2b o B2c) – siano correlate al ricadere sotto un certo profilo.

Dall'analisi statistica emerge che la dimensione più significativa è la classe di addetti: essere una media impresa aumenta sensibilmente la probabilità di essere *digitally mature*, riducendo in particolare la probabilità di essere *outward-oriented* o *immature*.

Altro fattore importante sembra essere l'orientamento produttivo: le imprese orientate alla produzione industriale¹⁹ ricadono più probabilmente fra le immature o fra le imprese *inward-oriented*. *Ceteris paribus*, invece, l'appartenenza al settore Commercio non sembra essere significativa.

¹⁹ Nei settori manifatturiero, delle costruzioni, e dell'estrazione di minerali.