



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

Finanziare la *Digital Transformation*: errori, luoghi comuni e opportunità

Mancanza di denari, malattia senza pari ([François Rabelais](#), *Gargantua e Pantagruelle*)

Il digitale è la «madre» di tutte le nuove tecnologie: è infatti una tecnologia orizzontale, con tasso di crescita esponenziale e sostanzialmente “infestante”. La sua straordinarietà e impatto dipende da alcuni fattori specifici:

- si sviluppa e si diffonde a ritmi vorticosi
- si accoppia e si ibrida con qualsiasi cosa con cui viene a contatto
- entra sia nei prodotti che nei processi (produttivi, commerciali e di governo dell’impresa)
- è protagonista sia del business che dell’immaginario giovanile.

È quindi un ingrediente essenziale per il vantaggio competitivo delle imprese; per questo motivo il perenne ritardo dell’Italia verso l’Europa rispetto agli indicatori della *Digital Economy & Society* è una zavorra sempre più pesante che contribuisce non poco non solo al rallentamento dell’economia ma anche alla possibilità di cogliere con tempestività ed efficacia i primi segnali di ripresa.

Tra le molte cause di questo ritardo una è il finanziamento – ordinario – della *digital transformation* delle imprese – soprattutto quelle piccole e i professionisti (anch’essi grandi utilizzatori – *in pectore* – di soluzioni digitali e dati) che operano nel (sempre più) grande settore del terziario. La cosa stupefacente è che si parla poco di questo tema, ritenendo che gli ostacoli della *digital transformation* siano quasi esclusivamente culturali e informativi. Le barriere culturali sono in effetti critiche, ma soprattutto nel caso delle medie e grandi aziende, dove influiscono più sul come inserire la tecnologia e trasformare i processi che non sul fatto che le aziende non vogliono investire in soluzioni digitali.

Le realtà più piccole, invece, oltre ai temi culturali si confrontano con la carenza cronica di risorse finanziarie proprie e con la crescente difficoltà di accedere al credito, soprattutto per i progetti digitali. E – come ci insegnano i nostri avi – non si fanno le nozze con i fichi secchi.

Vi è un’altra pericolosa credenza diffusa fra gli addetti ai lavori. Che l’innovazione si finanzia esclusivamente con i soldi pubblici. Basta vedere l’interesse scatenato dal programma industria 4.0: interesse molto grande e non giustificabile dall’entità delle risorse messe a disposizione dal Governo. I soldi pubblici – certamente fondamentali sui temi dell’innovazione – devono essere il seme del processo ma non possono diventarne il

nutrimento strutturale ... e l'innovazione, come noto, deve essere continuamente alimentata. Per questo vanno coinvolti – anche sui temi della *digital transformation* – gli attori privati “ordinari” che erogano il credito alle imprese.

Inoltre finanziare progetti di digitalizzazione richiede strumenti e competenze *ad hoc*: va infatti integrata la tradizionale analisi del merito creditizio – che analizza le passate performance dell'azienda – con le valutazioni delle capacità attuative del progetto proposto (valutazione tipica dei *Venture Capitalist*) che esprime un parere sui rischi nel realizzare attività complesse che l'azienda non ha mai fatto prima (su cui quindi non vi può essere *track record*) e che possono essere molto diverse da ciò che l'azienda ha già dimostrato di saper fare.

Queste considerazioni sono ancora più urgenti e attuali visti i “nuovi” compiti del sistema camerale, con una rinnovata centralità sul digitale – soprattutto quello per le PMI “tradizionali” e i professionisti. Le Camere possono quindi giocare un ruolo importante nell'intersezione fra credito e crescita ottenibile tramite la *digital transformation*, riducendo il *credit crunch* digitale sopra citato, che dipende – lo ricordiamo – dal fatto che i progetti di digitalizzazione, per loro natura, sono molto rischiosi per le aziende che non li hanno mai fatti. E infatti spesso vengono sbagliati i fornitori, oppure non funziona la comunicazione fra PMI committente e fornitore digitale sui reali bisogni e le priorità. Oppure ancora le aziende committenti non hanno al loro interno specialisti in grado di gestire e orientare i fornitori e di usare al meglio, monitorandole, le applicazioni una volta installate presso di loro.

Questo contesto può allora dare nuova centralità ai consorzi fidi, sia in termini di strumenti da mettere a disposizione che di pratiche da rendere operative, aprendo a due possibili linee di azione.

- Da un lato proponendo i confidi, grazie alle nuove flessibilità normative, come gestori o facilitatori per progetti e linee di finanziamento relative al “piccolo credito” e a prodotti e servizi specificamente articolati per supportare la *digital transformation* delle imprese.
- Dall'altro, in termini di volano di conoscenza e cultura, utilizzando i confidi per dare un taglio diverso alla educazione finanziaria da rivolgere soprattutto alle imprese al fine di metterle in grado di proporre “buoni” progetti digitali. Definendo con chiarezza le regole valutative di un “buon” progetto digitale e diffondendole sia presso i valutatori finanziari che presso le aziende proponenti (come è pratica corrente nel *Venture Capital* tramite l'esplicitazione di regole e format per costruire i cosiddetti “*pitch*”) non solo si migliora e propaga una buona cultura finanziaria e gestionale verso la digitalizzazione ma si riducono le “incomprensioni”, oggi molto rilevanti e diffuse, fra le aziende proponenti e gli istituti di credito eroganti. In questo modo i sistemi di *rating* non sono solo metodi valutativi (peraltro segreti) ma diventano anche indicatori di buone pratiche e veri e propri strumenti educativi per guidare verso una corretta *digital transformation*.

Ma non è però sufficiente migliorare gli strumenti e la cultura finanziaria per aumentare la numerosità e il successo della digitalizzazione delle PMI. Bisogna operare anche sui processi di acquisto e gestione lato cliente, azione che potrebbe essere di competenza delle stesse Camere di commercio – naturalmente in piena armonia con le associazioni di categoria che le governano.

Servono infatti processi d'acquisto e gestione “*smart*” delle soluzioni digitali in grado di contenere – se non addirittura eliminare – le classiche carenze e fragilità legate alla piccola dimensione e scarsa competenza digitale delle PMI e dei professionisti. Si tratta di rigenerare le formule aggregative per far nascere, sul territorio, gruppi di imprese con un aumentato potere negoziale nei confronti dei fornitori digitali, maggiori capacità tecniche grazie alla possibilità di assumere giovani esperti al servizio di più PMI e professionisti, minori costi di acquisto e di gestione (grazie ai relevantissimi sconti volumi tipici del settore digitale) e accesso agli “effetti da numerosità” (quelli che gli esperti chiamano “esternalità di rete”) che creano benefici con crescita esponenziale in funzione del numero di aderenti (pensiamo ai contratti di manutenzione, alle infrastrutture condivise, al mondo dei dati che generano valore e significatività al crescere della dimensione e delle possibili correlazioni fra fonti diverse). Questi gruppi di imprese – che potremmo battezzare GUG (gruppi di utilizzo e gestione) del digitale – sono oltretutto facilitati non solo da specifici strumenti contrattuali (primo fra tutti il “contratto di rete”) ma anche dall'evoluzione dell'offerta

digitale che, sempre di più, punta grazie alla tecnologia *cloud* che consente soluzioni “*as a service*” i grado di ridurre (e scalare) i costi di acquisizione e gestione facilitando nel contempo l’omogeneizzazione delle procedure e la successiva condivisione dei dati.

Infine l’esperienza (e i molti fallimenti ...) insegnano che l’approccio verso alla *digital transformation* delle aziende e dei professionisti dipende non solo della loro dimensione ma anche (e forse soprattutto) dalla specifica fase in cui sono nei confronti della digitalizzazione.

In particolare le realtà «digiune» del digitale richiedono dei metodi (commerciali e di supporto operativo) diversi rispetto a quelli ordinari e non solo caratterizzati da un approccio «un poco meno tecnico e molto più rassicurante».

Nello specifico le tre fasi della *digital transformation* – prima adozione, irrobustimento aziendale, creazione di un vantaggio competitivo grazie al digitale – sono profondamente diverse 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 ma nell’approccio al racconto, nella formula commerciale, nella tipologia di supporto e nei canali commerciali utilizzati.

Come contrastare le difese causate dalla “paura del digitale”

Vendere ai neofiti e agli utenti poco consapevoli o alle prime armi può essere particolarmente difficile. Il venditore di soluzioni digitali si scontra – infatti – con un vero e proprio «negazionismo digitale» che tende a ignorare la realtà. I pre-giudizi sul digitale 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)*»

Il contrasto di questi pre-giudizi – che generano addirittura un pensiero stereotipato e negazionista sul digitale (e ... più in generale sull’innovazione) – è complesso e richiede di agire su più fronti. Sul tema finanziario e sui processi d’acquisto ne abbiamo appena parlato; sul tema comunicativo si può agire lungo tre dimensioni:

1. **Semplificare il linguaggio:** niente tecnicismi, niente inglese e uso di metafore legate alla vita di tutti i giorni e al loro lavoro.
2. Usare il **Nudge** («spinta leggera»), che faccia leva **sui benefici ottenibili** e sui **bassi costi/rischi iniziali**.
3. Fare leva sul «**Me l’ha detto un amico**»: il passaparola di persone «come loro» (di cui si fidano e che sanno trovare le parole giuste) può essere particolarmente efficace.

Nello specifico le tre difese più legate ai sensi di inadeguatezza («*non mi serve*», «*ho altre priorità in questo momento*», «*non è per me (... non mi sento in grado)*») richiedono una spiegazione del prodotto nel linguaggio dell’utente e con tecniche persuasive che contrastino i timori di inadeguatezza che il digitale scatena.

Il recente premio Nobel a [Richard Thaler](#) per le sue teorie sulla «spinta gentile» (*nudge*) rimette al centro la retorica come strumento per indurre comportamenti migliori e, in particolare, l’importanza di mettere a punto tecniche comunicative *ad hoc* per supportare il cambiamento (di comportamenti ma soprattutto di **mentalità**) e l’introduzione dell’**“innovazione-che-fa-paura”**.

Discusso nel seminario “Il credito e la sfida della Digital Transformation” organizzato a Milano dal Consorzio Camerale per il credito e la finanza il 20 ottobre 2017 e pubblicato – in forma ridotta – sulla loro newsletter “Appunti”