

ERGAP SRL

PROGETTO FORMAZIONE 4.0

ANNO 2021

NR. 60 ORE



Modulo 6.

DIGITAL TRANSFORMATION E TECNOLOGIE DIGITALI

Verso l'impresa digitale...

In un mondo dominato dalla discontinuità e dall'incertezza, le imprese devono essere in grado di reinventarsi e rinnovarsi costantemente, non solo per affermarsi sul mercato, ma anche solamente per sopravvivere alle continue e costanti pressioni competitive. Per essere competitive oggi le imprese, quelle di grandi dimensioni tanto quanto le PMI, sono chiamate a fare molto di più che limitarsi a "lavorare sodo", dovendo invece gestire nuove forme di complessità, sia a livello interno che sui mercati, per trasformarle in leve d'innovazione. Nel perseguire questo fine, si sta manifestando con sempre maggior evidenza il ruolo strategico della digitalizzazione delle imprese e la rilevanza della loro attitudine a sfruttare al massimo le potenzialità insite nelle tecnologie dell'informazione (anche "ICT", acronimo inglese di "Information and Communication Technology"), internet in primis.

Da alcuni anni, sempre più imprese si rivolgono al mondo del world wide web approcciando l'e-commerce, anche se talora in modo acritico e superficiale, nella speranza di ampliare i propri mercati, di incrementare le vendite, di aumentare la notorietà del marchio, di ridurre i costi, tentando, in definitiva, di trovare una soluzione alla persistente crisi economica. Peraltro, mentre molte di loro stanno riscontrando successo in questa scelta commerciale, altre hanno dovuto soccombere davanti a difficoltà ed ostacoli, spesso perché non sufficientemente preparate alle insidie del web, individuabili e superabili solo attraverso il coordinamento del canale e-commerce con la complessiva strategia di marketing aziendale, ponderando altresì molto attentamente tutti i correlati aspetti legali e fiscali prima di dare attuazione al progetto,

attraverso un'adeguata fase propedeutica di studio di fattibilità e di pianificazione.

Anche nel contesto dell'organizzazione interna aziendale, la sempre più accentuata diffusione nei contesti aziendali delle tecnologie ICT ha reso possibile il coordinamento tra processi e attività differenti, nonché una notevole semplificazione nella gestione di informazioni complesse, accrescendo i livelli di utilizzazione del capitale. Ciò, attraverso la riduzione dei tempi morti dei processi produttivi e il miglioramento del "matching" tra input e output, poiché l'uso di ICT consente di scomporre e disarticolare i processi produttivi in fasi o compiti, che possono essere svolti in modo indipendente e a prescindere dalla loro localizzazione spaziale. Lo stesso Legislatore italiano, nella consapevolezza del ruolo strategico della digitalizzazione delle imprese per le prospettive di crescita del Paese, ha recentemente emanato due importanti provvedimenti legislativi, entrambi preordinati a facilitare il percorso verso l'"impresa digitale", ma operativi su due piani distinti: v sul primo piano, quello dell'opportunità, si colloca il Decreto "Destinazione Italia" (D.L. n. 145/2013, convertito dalla L. n. 9/2014) che, tra l'altro, prevede misure per favorire la digitalizzazione e la connettività delle PMI, sia attraverso l'accesso ai finanziamenti a fondo perduto tramite voucher di importo non superiore a euro 10.000 per l'acquisto di software, hardware o servizi che consentano il miglioramento dell'efficienza aziendale, lo sviluppo di soluzioni di e-commerce, la connettività a banda larga e ultralarga, sia attraverso la possibilità di fruire di un credito d'imposta pari al 65%, fino ad un valore massimo di euro 20.000, per i costi sostenuti in relazione ad interventi di rete fissa e mobile che consentano l'attivazione dei servizi di connettività

digitale con capacità uguale o superiore a 30 Mbps; v sul secondo, quello dell'adempimento obbligatorio, si inserisce il D.M. n. 55/2013, recante il "Regolamento in materia di emissione, trasmissione e ricevimento della fattura elettronica da applicarsi alle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 1, commi da 209 a 213, della legge 24 dicembre 2007, n. 244" che, con decorrenze diversificate in relazione alla tipologia degli enti pubblici, impedisce alle Pubbliche Amministrazioni di accettare e di pagare le fatture emesse dagli operatori economici (fornitori, appaltatori) che non siano trasmesse per via elettronica tramite il c.d. "Sistema di Interscambio", la piattaforma informatica gestita dall'Agenzia delle Entrate (con il supporto di Sogei Spa). In riferimento a questo secondo profilo, è indubbio che la fatturazione elettronica possa rappresentare uno strumento importante per modernizzare i rapporti tra Pubblica Amministrazione e imprese, per semplificare le procedure aziendali e gli adempimenti fiscali, agevolando, al contempo, il controllo la spesa pubblica e la lotta all'evasione fiscale. L'obbligo della fatturazione elettronica alla P.A. deve essere interpretato nel quadro complessivo delle iniziative pianificate dall'Agenzia per l'Italia digitale ("AgID"), istituita con il Decreto "Sviluppo" 2012 (D.L. n. 83/2012, convertito dalla L. n. 134/2012) con il compito operativo di monitorare la realizzazione degli obiettivi di diffusione delle tecnologie ICT dettati dall'Agenda Digitale Italiana ("ADI"), in coerenza con la "Digital Agenda" europea.

Per supportare le PMI nell'adeguamento delle al nuovo obbligo, il Legislatore ha previsto, per le imprese che già aderiscono al Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione (MEPA), alcuni strumenti

informatici gratuiti che facilitano il processo di formazione, invio ed archiviazione della fattura elettronica.

LA FATTURAZIONE ELETTRONICA ALLA P.A

Il 6 giugno 2014 e' entrata in vigore, in via di prima applicazione, l'obbligo di fatturazione elettronica nella transazioni tra P.A. e imprese fornitrici, introdotto dalla Legge Finanziaria 2008 e attuato con il D.M. n. 55/2013. Il nuovo obbligo comporta che, a partire dalla predetta data, Ministeri, Agenzie fiscali ed Enti nazionali di previdenza e assistenza sociale non potranno accettare e pagare fatture non trasmesse per via elettronica attraverso il "Sistema di Interscambio", la piattaforma che indirizza le fatture elettroniche alle P.A., gestito dall'Agenzia delle Entrate con il supporto di Sogei. Questo nuovo adempimento, che vedrà un'applicazione generalizzata a tutte le P.A., incluse le amministrazioni locali, potrà essere attuato dagli operatori economici anche tramite intermediari abilitati alla gestione delle fatture elettroniche. Al di là del vincolo normativo, è indubbio che la fatturazione elettronica possa rappresentare uno strumento importante per modernizzare i rapporti tra Pubblica Amministrazione e imprese, determinando la dematerializzazione dei processi di fatturazione, nell'ottica della semplificazione delle procedure aziendali e degli adempimenti fiscali nonché, in ultima analisi, con l'obiettivo di favorire il controllo della spesa pubblica e la lotta all'evasione fiscale. E' altresì evidente come questo adempimento obbligatorio possa comunque comportare in capo alle imprese interessate, soprattutto nel primo periodo di attuazione, criticità anche rilevanti di tipo normativo, fiscale, tecnico e, non da ultimo, nei rapporti con le stesse P.A. clienti.

L'E-COMMERCE

Da alcuni anni, sempre più imprese si rivolgono al mondo del world wide web approcciando l'e-commerce, anche se talora in modo acritico e superficiale, nella speranza di ampliare i propri mercati, di incrementare le vendite, di aumentare la notorietà del marchio, di ridurre i costi, tentando, in definitiva, di trovare una soluzione alla persistente crisi economica. Dal 2013 l'e-commerce B2c in Italia continua a crescere, principalmente grazie al contributo di tre fattori. In primo luogo, vi è la crescita strutturale di alcune grandi Dot Com (società di servizi che sviluppano la maggior parte del proprio business attraverso un sito web ed Internet), dei due principali marketplace (siti internet di intermediazione di compravendita di un bene o di un servizio) e dei club online (come ad esempio BuyVIP, Privalia, Saldiprivati.com). In secondo luogo, vi sono i risultati incoraggianti di alcuni retailer tradizionali che già negli anni passati hanno creduto nel canale online, sviluppando interessanti progetti multicanale online-rete fisica. Infine, vi è l'impetuosa crescita del mobile Commerce che nel 2013 incrementa di oltre il 200% il proprio valore. Si rilevano degli andamenti sempre positivi delle vendite e-commerce B2c nei principali comparti merceologici anche se diversi tra loro. Per accelerare ulteriormente la crescita è necessario completare l'offerta online, sviluppare maggiormente i paradigmi del New Internet basati sui nuovi device (Smartphone e Tablet) e investire sui modelli di business volti a fornire un vantaggio di prezzo al consumatore finale. La multicanalità, definita come l'utilizzo congiunto e integrato dei diversi canali – negozi, online, mobile e social

network – a supporto del processo di interazione azienda-consumatore, è oggi una realtà sempre più affermata e con benefici consolidati. L'e-commerce non è comunque privo di rischi da un punto di vista legale e per strutturare in maniera corretta e conveniente un'attività di commercio elettronico è necessario tenere conto di una serie di norme, sia sotto il profilo della regolarità amministrativa sia sotto il profilo dei rapporti che si instaurano con i clienti, anche solo potenziali.

MERCATO ELETTRONICO DELLA P.A.

Come noto, già il primo provvedimento legislativo sulla Spending Review (2012) aveva introdotto l'obbligo per tutte le Amministrazioni Pubbliche di ricorrere - ai fini dell'affidamento di appalti pubblici (di forniture e servizi) di importo inferiore alla soglia di rilievo comunitario, attualmente fissata a euro 200.000 - al Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione (MEPA) di Consip Spa (la centrale di committenza nazionale al servizio della P.A.), istituito ai sensi del Regolamento attuativo del Codice degli appalti pubblici (art. 328 del D.P.R. n. 207/2010). È anche stato stabilito che il mancato ricorso al MEPA e agli altri strumenti messi a disposizione da Consip (accordi quadro, convenzioni), in presenza di un obbligo per il loro utilizzo, comporta la nullità del contratto stipulato. Da quest'anno, secondo le disposizioni introdotte dal D.M. n. 55/2013 e dal recente Decreto Irpef e Spending Review (D.L n. 66 del 24 aprile 2014), le imprese che già aderiscono al MEPA (e, più in generale, tutte le PMI), possono fruire (sul sito web www.acquistiinretespa.it), di alcuni strumenti informatici gratuiti volti a facilitare il processo di formazione, invio ed archiviazione delle fatture elettroniche inviate alle P.A., adempimento che, come noto, è

stato reso obbligatorio per tutte le imprese aventi rapporti economici con qualsiasi P.A. a decorrere dal 31 marzo 2015. Alla luce di questa evoluzione normativa, si è registrato, nell'ultimo biennio, un sensibile innalzamento dell'interesse per il MEPA, non solo da parte delle Amministrazioni acquirenti, ma, inevitabilmente, anche dagli operatori economici presenti sul mercato "tradizionale". Vi è, dunque, la concreta necessità per le imprese di valutare la possibilità di abilitarsi al Mercato Elettronico per vederne e capirne il funzionamento, al fine di continuare ad essere validi ed utili degli interlocutori degli Enti Pubblici appaltanti.

I fattori abilitanti della Digital Transformation

Trasformazione digitale, due parole sempre più spesso pronunciate insieme per richiamare il concetto secondo il quale il digitale ridefinisce, plasma, cambia, a volte in modo dirompente, i processi aziendali come la società e, pertanto, le persone. Una trasformazione digitale fondata sui dati, che ha bisogno non solo della conoscenza e degli skill dei **Digital Scientist** come delle tecnologie che abilitano il cambiamento, ma anche di sicurezza, infrastrutture solide, ecosistemi aperti e conoscenza dei processi core da trasformare.

Quali i fattori abilitanti?

Le persone. Come si legge nel paper, per affrontare al meglio la trasformazione digitale, che prevede una continua mutazione di paradigmi, tecnologie e modelli di business, è necessario disporre di un

capitale umano in grado di far fronte al cambiamento in modo agile. Persone con **Dynamic Capabilities**, ovvero dotate delle capacità utili alle imprese per agire in un costante stato di trasformazione e di gestire con prontezza l'incertezza derivante dalle discontinuità tecnologiche.

La formazione. Uno dei fattori che abilitano la Digital Transformation a sviluppare dynamic capabilities è proprio la formazione delle risorse umane. Un investimento strategico a supporto non solo della capacità delle persone di adattarsi in modo agile ai cambiamenti, ma di essere loro stesse portatrici proattive di nuove esigenze e bisogni da soddisfare in modo nuovo.

I dati. Non c'è trasformazione in meglio senza la disponibilità di dati da poter elaborare in informazioni utili a comprendere dove e come agire. Il dato e la conoscenza che derivano dalla sua elaborazione sono al centro dei processi di innovazione delle imprese.

Le tecnologie. Quando si parla di trasformazione digitale non si può certo fare a meno dei driver tecnologici che consentono il miglioramento dei processi aziendali. L'**IoT**, in grado di estendere le capacità dei 5 sensi e di raccogliere dati da poter riutilizzare; l'**AI**, che si nutre dei dati per interpretarli con immediatezza e attuare una gestione data-driven; la **Realtà Aumentata**, Virtuale e Mixed, che trasportano il digitale nello spazio fisico, modificando le interazioni tra le persone, la user experience e l'uso dei media; il **Cloud**, che abilita soluzioni SaaS possibili da scegliere anche per piccole e medie imprese con il vantaggio di poter gestire in sicurezza grandi quantità di dati; la **Blockchain**, driver emergente utile a certificare i processi; **Digital Twin**, ovvero la possibilità di creare una copia digitale dell'attività aziendale

per eseguire simulazioni prima di applicare decisioni al mondo reale; **Robot Process Automation** per automatizzare attività ripetitive liberando risorse economiche, fisiche e umane da impiegare in attività a maggiore valore aggiunto; **CyberSecurity**, immancabile per assicurare protezione e sicurezza di tutte le risorse aziendali.

La ricerca. I progetti di ricerca rappresentano veri e propri laboratori di innovazione dove, attraverso un processo di condivisione e co-creazione che coinvolge l'intero ecosistema di filiera, nascono nuove idee, nuovi progetti e nuove soluzioni da portare in azienda.

Sono necessari esperti per trasformarsi?

La trasformazione digitale applicata a processi core, vitali per l'impresa, garantisce effetti dirompenti. Ma per avere questi occorre la presenza di esperti di tecnologie tradizionali, di tecnologie di frontiera e soprattutto di esperti di processi di business, in quanto la trasformazione avviene prioritariamente nei modelli di business più che nella tecnologia e avviene nel momento in cui si costruisce un ecosistema aperto in cui la contaminazione di idee è incentivata e supportata.

Il ciclo delle tecnologie appare sempre più breve, quasi fosse un'istantanea della fase di vita che stiamo vivendo. Anche per questo, e sarà il filo conduttore di tutto l'incontro, è **assolutamente necessario avere una strategia iniziale** che fissi necessità, obiettivi, fruitori potenziali, fabbisogni formativi e professionali, governance del processo e, non ultimo, il budget disponibile.

Attenzione però a distinguere la *digitization* dalla **digitalization**. Perché, mentre la prima è una mera conversione dal formato analogico al formato digitale, la seconda è invece un processo più ampio e complesso che, partendo dalla *digitization*, utilizza le tecnologie per creare o cambiare un modello di business in grado di produrre nuove risorse e opportunità di crescita.

Ma come è stato affrontato questo processo? ha poi domandato Arianna Traviglia. La Agostino ha risposto ricordando un indicatore certificato che anticipa i parametri per misurare la “digitalità” di un processo: il **Digital Readiness Index** che, applicato alle attuali istituzioni culturali italiane, ci ha fornito una mappa a macchia di leopardo in cui si distinguono realtà:

- **Strategy-driven**, ovvero le più virtuose, che mirano ad uno sviluppo coerente e strutturato.
- **Technology-driven**, con un livello tecnologico molto alto, ma senza una visione strategica.
- Senza ancora nessun processo digitale attivato nel 2003 che l'Unesco, con la “Carta per la conservazione del Patrimonio Digitale”, afferma che per evitare il rischio che il patrimonio digitale vada perduto **“occorre prendere misure adeguate relative all'intero ciclo di vita dell'informazione digitale, dalla creazione all'accesso. La conservazione a lungo termine del patrimonio digitale ha inizio con la progettazione di sistemi e procedure affidabili per la produzione di oggetti digitali autentici e stabili”**. Seguirà poi, nel 2009, la Carta di Londra che ha stabilito i principi metodologici generali del processo, integrata successivamente da i “Principi di Siviglia” specificamente riferiti al campo dell'archeologia.

Si parla in questo caso di un **“dato di base”**, aggiornabile ed implementabile, in contrapposizione al **“dato tematico”** che esaurisce la sua utilità per una specifica esigenza. La sfida, è dunque il **riuso** di questi dati, o meglio, la gestione efficiente del loro ciclo di vita. Per esempio introducendo le logiche del **project management** per ogni progetto di digitalizzazione, definendo il gruppo di lavoro, scegliendo la tecnologia adeguata all'obiettivo, gestendone la quotidianità e la resistenza al cambiamento delle strutture e del personale coinvolto.

Mega trend ICT nell'era digitale. Cloud computing –

Come per il business, l'innovazione digitale passa dall'ICT ma è prima di tutto una questione di vision. Bisogna avere conoscenza ed esperienza, oltre alla necessaria intuizione. Dall'automazione alla digital transformation, ecco i trend su cui gli executive in vario modo si devono confrontare per la trasformazione digitale: IT as a Service, Iperconvergenza, CRM 4.0, BI & Big Data Management, Internet of Things

Informatica, dematerializzazione, digitalizzazione: il significato della digital transformation riassume quel passaggio epocale che ha portato le aziende dall'automazione all'ICT, e poi a ridisegnare i processi in chiave digitale. Non è stato né facile né scontato: ieri, così come oggi. Eppure i computer (e la loro evoluzione portatile, sempre più smart) sono diventati un asset fondamentale per ogni tipo di organizzazione, e dopo di loro i dati, che rappresentano oggi la nuova benzina delle aziende.

Oggi si parla moltissimo di digital transformation, trasformazione digitale e innovazione ma, al di là della creatività e delle visioni necessarie a finalizzare i percorsi dell'evoluzione aziendale, il tema rimane sempre e comunque la capacità di bilanciare gli investimenti tecnologici per finanziare una migliore efficienza del business.

Chi lo ha capito sa che l'IT non è un costo quando serve a far crescere gli utili (lo sanno bene il finance ma anche la logistica e il marketing, tra i settori più all'avanguardia rispetto all'innovazione digitale). L'unica condizione è sapere che il ROI la maggior parte delle volte va calcolato nel medio e nel lungo termine.

Detto questo, quali sono le strategie di digital transformation più innovative con cui in vario modo imprese e organizzazioni si stanno confrontando o presto dovranno confrontarsi? Al di là delle mode tecnologiche, quali sono le soluzioni e gli approcci che possono fare la differenza e quali i limiti?

In sintesi, dal possesso di una tecnologia il focus si è spostato alla fruizione del servizio, attraverso SLA a misura di ogni tipo di esigenza. Compito degli executive, ragionare sul tipo di contratti e sui fornitori più competenti, bilanciando risorse ed economics secondo orizzonti di pianificazione nel breve, nel medio e nel lungo termine. Nella piena consapevolezza che l'evoluzione tecnologica, sempre più serrata, impone una conoscenza dello sviluppo sufficiente a orchestrare valutazioni e scelte. **Il Piano Industria 4.0 lanciato dal Ministro Calenda inserisce il cloud tra i suoi 9 punti per il rilancio dello Sviluppo Economico del Paese.** Chi non investe ora lo dovrà fare, comunque, domani. Altrimenti perderà il treno dell'evoluzione inarrestabile delle relazioni e

delle informazioni che corrono su binari sempre più digitali (cioè tecnologici).

Mettere il cliente al centro di tutto è stata la strada per sviluppare il business che serve quando serve davvero. Ma l'ICT ha trasformato in clienti anche i dipendenti e i collaboratori aziendali: come fruitori di servizi diversificati, infatti, siamo diventati tutti utenti, ognuno con dei bisogni precisi.

Il piano della governance in ambito di trasformazione digitale si è notevolmente allargato su più orizzonti di sviluppo e di ascolto. Il potenziamento delle relazioni collegato ai nuovi sviluppi del Web, l'arrivo dei social media e una gestione della tecnologia mobile che ha parzialmente risolto il problema del digital divide ci ha reso tutti connessi e comunicanti in modalità 24x7.

Informatizzare i processi significa, in estrema sintesi, automatizzare e mettere a sistema le procedure, potendo gestire così al meglio le informazioni associate. La storia della digitalizzazione corrisponde al numero crescente di processi che il business ha provveduto a informatizzare sia per ottimizzare i costi, sia per velocizzare la gestione, migliorando al contempo l'efficienza e l'efficacia delle procedure. Quella che doveva essere una semplificazione ha portato un'eterogeneità tecnologica, che ha generato e sta generando volumi e volumi di dati che per essere utilizzati devono essere organizzati secondo nuove logiche di archiviazione, di ricerca e di accesso.

Il problema è che l'innovazione digitale ha portato flussi di dati strutturati accanto a flussi ancora destrutturati. Malgrado i sistemi di Business

Intelligence siano sempre più sofisticati ed efficaci, ci sono ancora molte informazioni che vanno capite, organizzate e veicolate secondo logiche di aggregazione più funzionali a supporto della governance (vale in qualsiasi settore: dal gaming alla sanità). I data architect (preconizzati da studiosi ed esperti della consulenza) nelle aziende non ci sono ancora, ma gestire le Business Analytics per orchestrare la governance di moli di informazioni crescenti deve diventare una delle attività primarie per le aziende

La gestione digitale e le parole chiave della governance

La digital transformation è lo specchio della governance. Il cambiamento è in atto per tutti, che lo si stia perseguendo o meno. Basti guardare all'evoluzione del cloud computing nel 2016 per rendersene conto... Le imprese oggi hanno successo quando si adattano ai cambiamenti dei mercati integrando nuove tecnologie non soltanto a livello di processi. La trasformazione digitale, infatti, non riguarda solo la tecnologia ma una cultura che abbraccia il cambiamento. Parole chiave? Agilità, adattabilità, ma anche maggiore attenzione all'esperienza degli utenti e alla loro soddisfazione e che determina il successo del business.

Le nuove competenze digitali

Nel prossimo futuro **9 lavori su 10** richiederanno **competenze digitali**, dice uno studio dell'**Unione europea**. In Italia, nel **2020**, i lavoratori con competenze digitali hanno visto **aumenti** in busta paga **in media dell'1,8%**, si legge in un'indagine dell'Unione Industriali di Torino. Eppure, secondo il Digital Skills Index di Salesforce, l'**86% dei lavoratori**

italiani sostiene di **non** avere le competenze digitali che le aziende cercano oggi: percentuale che sale all'87% per i prossimi cinque anni. Ma cosa sono esattamente le competenze digitali?

Competenze digitali: coltivarle sarà indispensabile

Quasi metà dei lavori svolti attualmente nel mondo entro qualche anno potranno essere eseguiti in tutto o in parte da macchine. Milioni di posti andranno persi, altri milioni se ne creeranno, ma è altamente probabile che quelli nuovi saranno più qualificati, mentre quelli andati persi saranno per lo più impieghi a bassa qualificazione. Non solo: esisteranno (e già esistono) professioni che ancora non conosciamo bene o che non siamo in grado nemmeno di concepire. Per questo sarà sempre più importante lavorare per formare, coltivare e aggiornare costantemente le competenze digitali, o digital skills. Il termine si riferiva inizialmente alla capacità di saper utilizzare con dimestichezza e spirito critico le tecnologie della società dell'informazione, ma con la crescente affermazione della trasformazione digitale ha acquisito un significato più ampio e articolato. Le competenze digitali sono un vasto insieme di abilità tecnologiche che consentono di individuare, valutare, utilizzare, condividere e creare contenuti utilizzando le tecnologie informatiche e Internet. Possono spaziare dalle competenze di base come l'uso del computer a quelle più specifiche ed evolute come la creazione di codice o lo sviluppo di sistemi software per l'intelligenza artificiale. Essendo il mondo della tecnologia in costante evoluzione, anche le competenze digitali cambiano continuamente e sono destinate a mutare con rapidità negli anni.

“Digital skills non significa solo competenze tecniche, anzi – sottolinea Laura Cavallaro, Partners di P4i, società del Gruppo Digital360 che si occupa di Innovazione e Trasformazione Digitale. **“Digital Skill significa sempre più comprendere la complessità dell’ambiente in cui lavoriamo, gestire con flessibilità le sfide di un contesto in continuo cambiamento e saper sfruttare il digitale come leva per supportare il business. La capacità di innovare, di pensare al di fuori degli schemi, inoltre, sono skills necessarie per guidare il cambiamento imposto dal digitale”**

Secondo il Digital Skills Index di Salesforce – indagine sul livello delle competenze digitali nel mondo del lavoro che si basa sulle risposte di oltre 23.000 lavoratori in 19 paesi, tra cui oltre 1.300 dall’Italia – il nostro Paese è al di sotto della media globale. Il punteggio globale complessivo del Salesforce Index per la preparazione digitale – valutato in termini di preparazione, livello di abilità, accesso e partecipazione attiva all’aggiornamento delle competenze digitali – è infatti attualmente di 33 su 100: un divario in generale molto ampio. Ma l’Italia va peggio della media degli altri Paesi, con un punteggio di 25.

Un fenomeno ancora più preoccupante se si tiene conto che, a causa della pandemia, l’uso di strumenti digitali è richiesto per oltre il 90% dei posti di lavoro. Eppure, secondo Unioncamere, per lavorare nelle imprese in Italia le competenze digitali sono richieste per 7 assunti su 10, pari a 3,2 milioni di lavoratori. Tuttavia il 28,9% di questi profili, ovvero circa 940mila posizioni lavorative, è difficile da reperire per inadeguatezza o ridotto numero di candidati. Il risultato è spesso una carenza di competenze digitali per le piccole e medie imprese (pmi).

“Essere digitali” aumenta le retribuzioni

Tuttavia, per guadagnare di più, è importante essere digitali. Stando a un'indagine retributiva dell'Unione Industriali di Torino, realizzata in collaborazione tra dodici associazioni del Nord aderenti a Confindustria – che nel 2020 ha coinvolto 800 imprese con 60.000 dipendenti – il lavoro digitale aumenta le retribuzioni: mediamente un giovane che fa il suo ingresso nel mondo del lavoro forte di un curriculum con competenze digitali, guadagna 32.000 euro all'anno contro i 30.000 di un pari età “analogico”.

Secondo il report “**Future of Jobs 2020**” diffuso dal World Economic Forum a novembre 2020, le caratteristiche fondamentali del lavoro del futuro, emerse dalle risposte di oltre 300 manager, sono le **capacità di pensiero analitico e la creatività**. La domanda per le **professioni emergenti, ad alto livello di digitalizzazione**, è destinata a crescere contemporaneamente all'adozione di nuove tecnologie nei processi di produzione di beni e servizi. Il podio tecnologico è occupato da **cloud computing, big data analytics e Internet of Things**. A seguire **cybersecurity, intelligenza artificiale, commercio digitale e robotizzazione**. Tra i settori maggiormente coinvolti in questa trasformazione si trovano quello della **Digital Communications and Information Technology**, dei **Financial Services** e dell'**Healthcare**.

In un simile contesto dovranno cambiare anche **le skill necessarie** a competere nel mercato occupazionale. **Pensiero critico e capacità analitiche, problem solving e autogestione** sono le competenze la cui richiesta sarà in forte espansione nei prossimi cinque anni. Ma anche

abilità di lavorare all'interno di **team multidisciplinari** e di utilizzare e gestire la tecnologia sono fondamentali per almeno il 50% delle aziende intervistate dal World Economic Forum.

Nel 2017 AgID, l'Agenzia per l'Italia Digitale, ha definito la roadmap per il monitoraggio e l'accrescimento delle competenze digitali. Ecco come le ha suddivise:

- le competenze digitali di base (utenti, compreso il personale amministrativo),
- le competenze specialistiche (ICT)
- le competenze di e-leadership (dirigenza).

Competenze digitali di base

Le competenze digitali di base sono le capacità di utilizzare con dimestichezza e spirito critico le tecnologie dell'informazione per il lavoro, il tempo libero e la comunicazione. Sono competenze utili a tutti i cittadini per poter partecipare alla società dell'informazione e della conoscenza ed esercitare i diritti di cittadinanza digitale.

Competenze specialistiche ICT

Le competenze digitali specialistiche riguardano professionisti e futuri professionisti ICT e sono richieste sia nel settore privato che nel settore pubblico. L'e-CF European e-Competence Framework 3.0, strumento di riferimento europeo dell'Agenda Digitale per la definizione delle competenze dei professionisti ICT, definisce la competenza ICT come "una dimostrata abilità di applicare conoscenza (knowledge), abilità (skill) e attitudini (attitude) per raggiungere risultati osservabili". Lo

sviluppo di adeguate competenze specialistiche ICT è una condizione cruciale per la crescita digitale, nel settore dei servizi pubblici online, l'evoluzione dei prodotti manifatturieri, come per l'efficienza e l'evoluzione dei servizi.

Competenze di e-leadership

Le competenze di e-leadership, o e-business, sono le capacità di utilizzare al meglio le tecnologie digitali all'interno di qualsiasi tipo di organizzazione e di introdurre innovazione digitale nello specifico settore di mercato in cui si opera. Le competenze digitali si integrano strettamente con le competenze trasversali tipiche del leader e con le competenze specifiche di settore. Esse includono anche le "competenze digitali per il lavoro", che devono essere possedute da tutti i lavoratori, poiché tutti i lavori richiedono la capacità di utilizzare le tecnologie digitali.

Competenze digitali in Italia: dalla Strategia al Piano operativo

Nel luglio 2020 è stata adottata la Strategia Nazionale per le Competenze Digitali, il 23 dicembre è stato pubblicato anche il Piano operativo. Il Piano individua oltre 100 azioni da realizzare e fissa, in particolare, degli obiettivi da raggiungere entro il 2025.

Si tratta di un documento che punta a colmare il gap digitale del nostro Paese entro il 2025. È stato elaborato in un'ottica corale, con la regia del Comitato Tecnico Guida di Repubblica Digitale, coordinato dal MID tramite il Dipartimento per la trasformazione digitale, mettendo sullo stesso tavolo Ministeri, Regioni, Province, Comuni, Università, istituti di

ricerca, imprese, professionisti, Rai. Il processo ha coinvolto anche associazioni e varie articolazioni del settore pubblico oltre che le organizzazioni aderenti alla Coalizione Nazionale e ha tenuto conto dei primi contributi raccolti attraverso parteciPa, la piattaforma del Governo dedicata ai processi di consultazione e partecipazione pubblica.

L'architettura del piano si articola in 4 assi strategici nell'ambito di ciascuno dei quali sono individuate le azioni di breve, medio e lungo termine che attuano le priorità e le linee di intervento definite nella Strategia. Ecco alcune azioni (per un quadro dettagliato ad una lettura completa del Piano):

Istruzione e formazione superiore

- “Formare al futuro”, un programma integrato di formazione del Ministero dell'istruzione, rivolto a tutto il personale scolastico, sulla didattica digitale integrata e sulla trasformazione digitale dell'organizzazione scolastica;
- Progettazione del curriculum digitale per valutare e certificare nelle scuole le competenze degli studenti, secondo il quadro DigComp;
- Potenziamento dei percorsi di formazione universitaria fortemente orientati alla ricerca industriale e all'innovazione.

Nel settore privato

- **Destinare un credito d'imposta alle imprese che investono in formazione verso i propri dipendenti, sulle tecnologie abilitanti il paradigma 4.0;**
- Creazione di uno Sillabo delle competenze digitali per le imprese di industria 4.0, per fornire gli strumenti necessari ad utilizzare le tecnologie abilitanti dell' Industria 4.0.

Nel settore pubblico

- Rafforzamento delle competenze manageriali a supporto della transizione al digitale;
- Realizzazione e adozione di uno strumento per la rilevazione dei fabbisogni di formazione in ambito digitale e promuovere interventi formativi mirati (progetto "Competenze digitali per la PA").

Competenze specialistiche ICT

- Sostegno per borse di dottorato dei corsi Digital/ICT;
- Potenziamento del sistema degli Istituti Tecnici Superiori in ottica 4.0.

RESKILLING: L'IMPORTANZA DI FORMARE I DIPENDENTI ALLE NUOVE COMPETENZE

Con la piena affermazione della Trasformazione Digitale e dell'Industria 4.0 sarà necessario insegnare agli addetti nuove mansioni per le quali saranno richieste nuove competenze. Emerge dunque la necessità per le aziende che intendono restare competitive lavorare anche sul reskilling, ovvero il processo in base al quale è possibile apprendere

modalità di lavoro e professionalità diverse dalla precedenti. Per prepararsi al reskilling le organizzazioni possono usare alcuni metodi:

Assumere dipendenti non tanto e non solo sulla base delle conoscenze acquisite, ma valutando la loro capacità di apprendere cose nuove.

COMPETENZE DIGITALI PER L'INDUSTRIA 4.0

Le imprese stanno incontrando crescenti difficoltà per individuare, sia a livello di diplomati sia di laureati, le competenze necessarie per l'Industria 4.0, ovvero la quarta rivoluzione industriale che porterà a fabbriche interamente connesse e automatizzate. La scuola superiore e anche l'università non risultano ancora in grado di formare in modo adeguato le competenze e capacità necessarie per un inserimento efficace e rapido nel mondo del lavoro.

Le aziende, quindi, devono cercare di costruirsi un'identità; come può un'azienda che non ha una personalità e degli ideali definiti pretendere di avere "degli amici"?



E' importante capire quale/i social sono più adatti al business della propria azienda

Ecco allora che non bisognerà dire le stesse cose che si pubblicizzano sui depliant, cercando invece di coinvolgere le persone in scelte e decisioni. **La Fiat per esempio chiedeva all'utente come voleva chiamare la nuova 500 nella versione rosa pastello e mostrava un video su come è stato studiato il design della nuova Bravo, mantenendo alto il livello di coinvolgimento della persona che con buone probabilità ne parlerà agli amici ed ai colleghi.**

Inoltre se si vuole essere social, allora bisogna fare il social. Nei social network si comunica, non si informa e basta. Se l'azienda scrive qualcosa che non piace ad un utente, il quale puntualmente lo fa presente commentando negativamente, non bisogna cancellare il commento, ma rispondere, motivare e giustificare. D'altronde è normale che qualcuno non abbia e non condivida le nostre idee. Questo atteggiamento propositivo ed autocritico non farà altro che rafforzare la propria reputazione online, facendo trasparire la professionalità e l'apertura verso i propri consumatori. Riteniamo inoltre che dalle segnalazioni e dai commenti dei propri utenti ci sia molto da imparare, per migliorarsi quando serve, o per confermare le proprie aspettative quando si ha lavorato bene.

In conclusione secondo noi i social network non sono adatti a tutte le aziende, quindi non bisogna farsi prendere dalla "moda del momento", ma ponderare bene la scelta ed essere consapevole degli impegni e dei costi da affrontare per esserci davvero. Non essere presenti su facebook o su twitter spesso è meglio che essere presenti in modo del tutto inappropriato.

Cos'è il Digital Marketing?

Hai deciso di uscire a cena ma non sai dove andare? Vuoi cambiare cellulare ma sei indeciso sul modello da scegliere? Le risposte a queste domande sai già dove trovarle: Internet.

Oggi, il processo decisionale d'acquisto dei consumatori è influenzato fin dai primi istanti successivi all'input iniziale da brand reputation, blog, recensioni, ed opinioni online. Ed è questo il motivo che porta le migliori aziende ad integrare alle loro strategie di marketing delle attività sul web per procedere di pari passo con l'user dell'era digitale.

Il Digital Marketing fa riferimento a tutte quelle attività di promozione di un brand e di commercializzazione di prodotti e servizi attraverso uno o più canali digitali.

Integrare il Digital Marketing ti permetterà di raggiungere un target mirato e potrai interagire con questo nel momento di sua massima ricezione, indipendentemente dall'area geografica in cui ti trovi. Potrai tracciare e monitorare le azioni dei tuoi utenti in tempo reale così da migliorare e ottimizzare le tue strategie di marketing giorno per giorno. In che modo?

Partendo dalle fondamenta e impostando una buona strategia di digital marketing:

- Studia il pubblico, ciò che desidera e ciò di cui necessita;
- Definisci la tua value proposition;
- Stabilisci gli obiettivi da raggiungere e definisci le priorità aziendali;
- Traccia i dati seminati dai tuoi utenti ed impegnati a generare contatti qualificati e profilati per poter rispondere al meglio alle loro esigenze;

- Usa gli strumenti più adatti alle tue esigenze.

Ma andiamo più nello specifico, quali sono gli strumenti offerti da Internet di cui si avvale il Digital Marketing?

Advertising (ADV)

Con l'advertising facciamo riferimento a tutte quelle attività a pagamento di promozione a carattere commerciale e/o di sponsorizzazione di un brand. In particolare ti capiterà di sentir parlare di SEM e pay per click (PPC). Questo tipo di attività ti faranno raggiungere visibilità nell'immediatezza attraverso delle aste online per le diverse Keyword di cui deciderai di avvalerti. Gli ADV ti saranno utili per poter concorrere con gli altri competitors online aumentando così le tue possibilità di ottenere visibilità. Se usati nel modo corretto, produrranno un ritorno sui tuoi investimenti (ROI), generando così profitto per l'azienda.

SEO e User Experience (UX)

La Search Engine Optimization comprende quelle attività di ottimizzazione delle performance del tuo sito in termini di visibilità organica e posizionamento per i motori di ricerca. Google, Bing e gli altri motori di ricerca, premiano i siti con i migliori contenuti e con un design di facile navigabilità per gli utenti. Fai in modo che il tuo sito sia facile da trovare, chiaro, bello e fruibile:

Rendi la struttura del sito intuitivo;

ottimizzalo per dispositivi mobile;

potenzia le sue performance;

offri un design accattivante;

proponi contenuti rilevanti e che rispondano in modo chiaro ed esauriente a delle specifiche parole chiave.

In questo modo avrai più possibilità di generare traffico qualificato.

Content Marketing

Il **Content marketing** comprende tutte quelle attività di creazione e distribuzione di contenuti come blog e articoli. Il fine è quello di attirare utenti qualificati al tuo sito dando priorità alle relazioni rispetto alle transazioni.

Contenuti interessanti possono diventare una miniera d'oro per la crescita del tuo business aziendale in termini di SEO e di acquisizione di contatti e dati tracciabili. Quest'ultimi, se analizzati nel modo corretto, ti daranno la possibilità di guidare i tuoi utenti attraverso il Conversion Funnel. Il tutto regalandogli un' esperienza spendibile, interessante e divertente!

Digital PR

Hai un prodotto inedito, offri un servizio innovativo o sei un Brand novello? È ora di farlo sapere a tutto il web! Il digital PR è una tattica usata dai brand per incrementare la loro presenza online costruendo relazioni con blogger, giornalisti online e con il pubblico dei social network. Una strategia di digital PR aiuta ad incrementare e migliorare la reputazione di un'azienda nelle community online dando visibilità al

marchio. Se usato in modo adeguato ha effetti positivi sulla SEO, conversion rate e Roi.

Social Media Marketing (SMM)

Il Social Media Marketing riguarda quelle attività di promozione di prodotti, servizi e brand attraverso social network che permettono l'interazione diretta tra utente e azienda. I canali social possono diventare una potente macchina di coinvolgimento degli utenti capace di direzionarli sul tuo sito web.

Scegli delle piattaforme social allineate al tuo target: non è necessario essere presenti su tutti i canali social, ma è importante presidiare bene quelli scelti. Farlo nel modo giusto richiede tempo, strategia e creatività secondo le linee del Content Marketing. Infine ascolta il tuo pubblico e traccia i risultati. In questo modo potrai ottimizzare le tue prestazioni, implementando di giorno in giorno le tue performance.

Conversion Marketing:

Il Conversion Marketing comprende tutte quelle tecniche con lo scopo di convertire i nuovi visitatori in effettivi clienti paganti e i first-time customer in clienti fidelizzati.

Come? Attraverso un mix di analisi dei dati, creatività, tecnologia e business. Messe assieme queste componenti possono darti gli input giusti per aumentare le conversioni al tuo sito. Tramite la lettura dei dati, potrai analizzare tutte le componenti che hanno influenzato le interazioni dell'utente con il tuo sito. Potrai così tradurre i dati raccolti in modifiche strutturali all'architettura e al design del sito. Infine con gli A/B testing

sarai in grado di ottimizzare il tuo sito per accompagnare più utenti attraverso il Conversion Funnel.

Marketing Automation

Il marketing automation permette di rendere automatiche delle azioni di marketing solitamente manuali attraverso dei software come Eloqua o Salesforce Marketing Cloud. Questi software ti permetteranno di ottimizzare le tue strategie di web marketing qualificando i tuoi contatti, generando nuove opportunità di vendita e velocizzandone il ciclo.

Email Marketing o Direct Email Marketing (DEM)

L'email marketing consiste nell'invio di e-mail e newsletter come mezzo per comunicare direttamente con i tuoi lead e prospect a fini commerciali e di fidelizzazione.

Un'email ben pensata diventa l'esca perfetta per far abboccare i tuoi pesci all'amo: dai priorità alla connessione diretta con il destinatario con un tocco personale e accattivante. Tool di email marketing automation come Mailchimp ti aiuteranno a segmentare il tuo target e ad automatizzare l'invio delle tue newsletter.

Mobile Marketing

Il mobile marketing comprende quelle attività di marketing multicanale destinate a raggiungere il pubblico direttamente su dispositivo mobile come smartphone e tablet. Si avvale di strumenti come Siti Web Responsive (ottimizzati per la navigazione da mobile), localizzazione GPS, SMS, social media e apps. È una pratica fondamentale per una strategia di marketing di successo: dal 2016, la percentuale di italiani

collegata ad internet tramite dispositivi mobile sta costantemente aumentando a discapito dei collegati via desktop.