

Quali i rischi e quali le opportunità connesse con la “Digital Transformation” ?

Dobbiamo prendere atto che, nel ventesimo secolo, il cambiamento si caratterizza per essere discontinuo, improvviso, sedizioso. Ora non ha più carattere cumulativo e neppure si muove lungo una linea retta. Nell’arco di una sola generazione, il costo di decodifica del genoma umano è crollato da diversi milioni di dollari a poche centinaia. Il costo di un megabyte di memoria è ormai prossimo allo zero.

Con l’età del progresso digitale, il mondo del business si è popolato di nuovi giganti: Amazon, Alibaba, Google ecc., ne sono un esempio. Sono questi giganti che forgeranno il percorso dell’innovazione?

In passato il progresso consentiva cambiamenti graduali e solo raramente dava alla luce delle forme del tutto nuove. Le tecnologie digitali hanno distrutto comodi monopoli, Internet ha infine abbattuto molte barriere e ha tolto significato agli stessi confini geografici. Da qualche parte nel mondo esiste un’azienda innovativa, sconosciuta, o che forse deve ancora nascere, che può rendere improvvisamente obsoleta la strategia di un’azienda leader di mercato. Di fronte a questo scenario, un’impresa che non affronta con energia la “Digital Transformation” è già di fatto sulla strada dell’estinzione.



Mario Gibertoni

Ha maturato le competenze di base in aziende multinazionali (Fiat Iveco, Fiat Teksid, Beretta Armi). Laureato in economia e forte di una rilevante esperienza aziendale, ha deciso nel 1983 di entrare nel mondo della Consulenza Direzionale fondando StudioBase, di cui è Presidente. Si è quindi specializzato in Giappone nel Toyota Production System, presso il JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) e in Sei Sigma in America attraverso l’Asq (American Society for Quality). È docente universitario, autore di libri specialistici, referente scientifico e docente in organizzazione e operations presso varie Business School. A partire dal 2013 si è specializzato in Industry 4.0 e Digital Transformation, presso il Fraunhofer Institut e l’Università di Stoccarda. Per l’attività svolta ha ricevuto numerosi riconoscimenti internazionali.

Geoffrey Moore, nel suo libro “Crossing the Chasm”, suggerisce alle imprese, per quanto attiene ai prodotti high-tech, di concentrare gli sforzi di marketing per spiccare il grande salto dagli “early adopter” rispetto alla maggioranza anticipatrice perché costoro attribuiscono

più valore alla stabilità che alla novità. L’autore ha notoriamente chiamato il gap tra i due gruppi e le loro abitudini d’acquisto chasm, ovvero “il burrone della tecnologia”.

Non è un caso se Philip Kotler, nell’ultimo libro “Marketing 4.0”, rivede schemi e concetti preesistenti come il paradigma delle 4P di Jerome McCarthy e la piramide motivazionale di Abraham Maslow per cercare di meglio comprendere il valore che deriva dalle relazioni connesse delle reti sociali.

Dobbiamo prendere atto che, in un mondo socializzato ad elevata tecnolo-

gia, i clienti desiderano un “trattamento personale” e per questo i prodotti e servizi dovranno diventare sempre più personalizzati.

“Non mi preoccupa chi pratica sconti sul mercato, ma chi offre un’esperienza di acquisto migliore” (Jeff Bezos, presidente di Amazon).

La connettività infine, consente ai clienti di accedere alla cosiddetta “saggezza della folla” e di prendere decisioni d’acquisto sempre più ragionate. L’innovazione legata alla globalizzazione dei mercati, consentirà nel futuro al potenziale cliente la costante ricerca del pro-

6ª Conferenza Internazionale della Consulenza di Management
6th CMC International Conference of Management Consultants

Making a Sustainable World
Creative thinking | Digital revolution | Friendly & disruptive innovation

COSTRUIRE UN MONDO SOSTENIBILE
18 - 19 Ottobre 2018 | Milano, Italia

Pensiero creativo | Rivoluzione digitale | Innovazione “friendly” & “disruptive”
Creative thinking | Digital revolution | Friendly & disruptive Innovation

dotto che più si avvicina ai suoi desideri, con un livello accettabile di qualità e al costo più basso possibile. Secondo questa logica, le aziende dovranno oltre che fornire prodotti One to One, aggiungere nuovi fattori di differenziazione che, superando il concetto di attributi del prodotto e di marca accompagnino il cliente durante l'intero processo di acquisto e di utilizzo del prodotto.

Nulla di nuovo: già nel 1999 Don Peppers e Martha Rogers, dopo una ricerca durata tre anni, presentarono nel libro "Il marketing One to One" il loro pensiero. L'idea principale del loro approccio consisteva nella capacità di un'azienda di soddisfare ogni singolo cliente con l'acquisto di un singolo prodotto appositamente studiato per lui. In senso lato, il concetto di marketing One to One può essere esteso a famiglie di prodotti o singoli mercati.

La quarta rivoluzione industriale include un grande potenziale consentendo, grazie alle tecnologie digitali, di trasformare la Mass Production in Mass Customization.

Gli storici dell'economia digitale sono ampiamente d'accordo sul fatto che, come dice Martin Weizman (economist and a Professor of Economics at Harvard University), "la crescita a lungo termine di un'economia avanzata sarà dominata dal continuo progresso del mondo digitale". Le aziende innovative sottrarranno mercati, supereranno qualsiasi barriera protettiva, ed ogni tentativo di opporsi a questi cambiamenti, di difendersi o di svincolarsi, si trasformerà in opportunità. Nell'era dell'innovazione, il futuro sarà sicuramente diverso dal passato: tutto ciò che abbiamo imparato è ora limitato e non coincide più con le necessità del futuro delle nostre aziende. Siamo in presenza di un ritmo di cambiamento incredibile. Qualsiasi idea, per quanto brillante, può perdere nel breve tempo la sua efficacia economica. I cicli di vita dei prodotti si accorciano, di conseguenza anche i cicli di

vita delle strategie si devono abbreviare. La differenza tra l'essere un leader oppure un ritardatario non si misura più in decenni, ma a volte in pochi mesi.

Secondo l'economista Joseph Schumpeter, l'imprenditore produce innovazione quando combina in modo nuovo i fattori produttivi. L'innovazione, per sua natura, non riesce mai ad essere coinvolgente, in quanto interessa solo poche persone, il management e qualche specialista dell'ufficio impianti o delle tecnologie.

Un'idea può creare centinaia di problemi per essere realizzata e può vagare inutilizzata in Azienda per anni prima che qualcuno si assuma la responsabilità di trasformarla in azione. L'innovazione Industry 4.0 non richiede solo l'investimento in tecnologie, ma anche e soprattutto un serio impegno del management nel "Change Management".

Industry 4.0, non è dunque la semplice interconnessione di processi aziendali, ma indica una precisa strategia industriale che promuove lo sviluppo dell'informaticizzazione delle industrie, in particolare manifatturiere, e che ha come obiettivo la creazione della Smart Factory, "fabbrica intelligente", ossia efficiente ed ergonomica. Le parole chiave saranno sempre di più velocità, flessibilità, personalizzazione, e saranno perseguibili attraverso le tecnologie abilitanti e attraverso le quattro dimensioni applicative di Industry 4.0, che sono: Smart Factory, Smart Operations, Smart Product e Data Driven & Services.

Le "Key Enabling Technologies" (KETs) sono una serie di tecnologie identificate dalla rilevanza sistemica e strategica dalla commissione europea e caratterizzate da un'alta intensità di know-how associata ad elevata intensità di Ricerca & Sviluppo, a cicli d'innovazione rapidi, a consistenti spese di investimento e a posti di lavoro altamente qualificati. Le KETs renderanno possibile l'innovazione nei processi, nei beni e nei servizi in tutti i settori. Ma attenzione questo non signi-

fica automatizzare e digitalizzare ogni processo in maniera indiscriminata. Non è tutto oro quello che luccica, anche la tecnologia ha i suoi limiti.

La tecnologia certamente potrà offrirvi più possibilità di scelta e perfino maggiore libertà. In molte parti del mondo si sottolinea con vigore la necessità di regole chiare per amministrare una tecnologia altrimenti ingestibile. Si pensi ad esempio alla intelligenza artificiale applicata al settore della salute e/o degli armamenti, se non limitata, metterebbe a rischio l'incolumità del genere umano. Il progresso tecnologico si integrerà e svilupperà secondo la Legge di Kurzweil dei Ritorni Accelerati, crescendo esponenzialmente ("Law of Accelerating Returns"). La legge dei ritorni accelerati sostiene che il progresso tecnologico non può essere arrestato e pertanto qualsiasi tentativo di farlo ritarderà l'avanzamento delle tecnologie difensive e benefiche aumentando il rischio.

Del resto è ormai entrato nel dizionario comune il termine "effetto Wow" che misura lo stupore che una persona prova per la prima volta di fronte ad una nuova tecnologia. Stupore che aumenta esponenzialmente con la portata della tecnologia stessa, basti pensare all'evoluzione del cellulare verso lo smartphone.

Nel settore manifatturiero, l'Italia è il secondo Paese europeo per valore aggiunto e il quinto al mondo per surplus commerciale. Ma il trend negli ultimi anni non è positivo (-54 miliardi) e va invertito.

Oggi la manifattura nel nostro Paese vale solo il 16% del valore aggiunto sul Pil. Il Piano Industria 4.0 varato dal precedente Governo costituisce un'opportunità per fermare la deindustrializzazione italiana e può tradursi in una concreta opportunità in termini di produttività e incremento degli occupati. La rivoluzione industriale 4.0 è quindi ricca di opportunità anche per il nostro Paese. Durante il mio periodico confronto con gli esperti del Fraunhofer di Stoccarda e del Campus Arena2036,

ho tratto le seguenti considerazioni:

Nei paesi dove l'evoluzione tecnologica è stata più veloce non si è verificata una diminuzione dell'occupazione, ma una ridistribuzione che dà più valore al lavoro intellettuale.

L'automazione renderà economico produrre lotti in piccole quantità e la diversificazione dell'offerta aumenterà i prodotti personalizzati, con durata minore del loro ciclo di vita.

Mercati volatili con estrema velocità e modelli organizzativi che impongono un rigido orario di lavoro non sono tra loro conciliabili.

La flessibilità, noto problema delle aziende, è oggi chiesta dagli stessi dipendenti, secondo un nuovo concetto di sinergia tra lavoro e vita privata.

Situazioni eccezionali richiedono esperienza e informazioni circostanziate che solo gli esseri umani sono in grado di catturare e gestire, errato delegare molte attese all'intelligenza artificiale.

Dovremo rivedere la formazione e, data la diversa organizzazione del lavoro, anche i contratti collettivi e la fiscalità per le imprese ad alto contenuto tecnologico. In alcune realtà il processo di adozione sarà rallentato dalla scarsità di personale qualificato.

Le tecnologie abilitanti consentiranno di ridurre la fatica fisica e intellettuale, allungando la possibilità di utilizzo di lavoratori anziani e dei diversamente abili. Grandi benefici potranno derivare nella prevenzione degli infortuni in tutti i settori: sul lavoro, in agricoltura ecc. e non ultimo anche in ambito domestico.

La capacità di cogliere queste opportunità come leva per una crescita economica rappresenta una sfida non solo per le imprese, per i consulenti e i professionisti, ma anche per gli attori istituzionali che dovranno definire un nuovo contesto normativo nel quale le aziende dovranno operare, senza dimenticare che il capitale umano è e rimane il fattore centrale e insostituibile. ■