

DIGITAL
MINDSET
4.0

"Designed by Freepik"

DI GAIA FIERTLER

DIGITAL TRANSFORMATION COME CAMBIA LA CONSULENZA

40

1 | MARZO 2019

La digitalizzazione è un "digital journey". Un viaggio non è mai uguale all'altro, non ci sono ricette identiche per tutti. Le stesse società di consulenza strategica accompagnano la trasformazione dei modelli produttivi, gestionali e organizzativi, spostandosi sempre più dalla classica reportistica a modalità più sperimentali

I driver vincenti della Quarta rivoluzione industriale

- Decisioni prese in base ai Big Data
- Tecnologie abilitanti diffuse in tutta l'azienda
- Modelli di lavoro agili
- Costi aggiuntivi minimi
- Nuovi modelli di business

(Fonte: World Economic Forum e McKinsey)

O cchi puntati sulle imprese che guidano la Quarta rivoluzione industriale, le cosiddette "lepri" che, superata la crisi, ora stanno creando valore con l'innovazione digitale. Prendono decisioni in base ai Big Data (data driven organization), hanno connesso e integrato i processi aziendali (connectivity) e hanno introdotto lavoro agile, open innovation e nuovi modelli di business. Così, nella stagnazione ormai decennale del mondo produttivo, il World Economic Forum invita a seguire la luce di questi fari per cogliere le opportunità di business offerte da una pervasiva e compiuta digitalizzazione dei sistemi, dei processi e dei prodotti. E l'autorevole organismo non ne fa una questione di dimensioni, visto che tra i casi virtuosi del suo "Fourth Industrial Revolution-Beacons of Technology and Innovation in Manufacturing" presentato a gennaio 2019, in collaborazione con McKinsey, c'è anche una media azienda italiana, Rold di Cerro Maggiore, che è anche tra gli otto casi segnalati da "Fabbriche 4.0-Percorsi di trasformazione digitale della manifattura italiana" di Raffaele Secchi e Tommaso Rossi della Liuc-Università Cattaneo (edizioni Guerini Next 2018). Tuttavia, tra come dovrebbero - o potrebbero - funzionare le cose, applicando i driver dei casi vincenti, e quello che è lo stato dell'arte, si pone tutto un lavoro culturale, progettuale e implementativo in atto nelle imprese con modalità, tempi e risultati differenti. La digitalizzazione è stata infatti definita un "digital journey" e poiché un viaggio non è mai uguale all'altro, non ci sono ricette uguali per tutti, in particolar modo nel contesto frammentato e variegato delle pmi italiane. Le stesse società di consulenza strategica accompagnano la trasformazione dei modelli produttivi, gestionali

LA PAROLA A...



Fabio Benasso
presidente
e AD di
Accenture
Italia



Davide Macchi
associate
partner
di Kpmg
Advisory



Giuseppe Falco
AD di
Bcg Italia,
Turchia e
Grecia



Massimo Pellegrino
partner di
PwC Italia



Matteo Marusi
direttore
di Warrant
Innovation
Lab

e organizzativi delle medie e grandi imprese con un approccio insolito per loro, spostandosi sempre più dalla classica reportistica strategica a modalità più sperimentali e prossime ai bisogni concreti dei clienti.

Sperimentare insieme

Boston Consulting Group (Bcg) è il gruppo americano con 6,3 miliardi di dollari di fatturato nel 2017 e 16mila dipendenti, distribuiti in 90 uffici in 50 Paesi. Un terzo dei suoi consulenti è

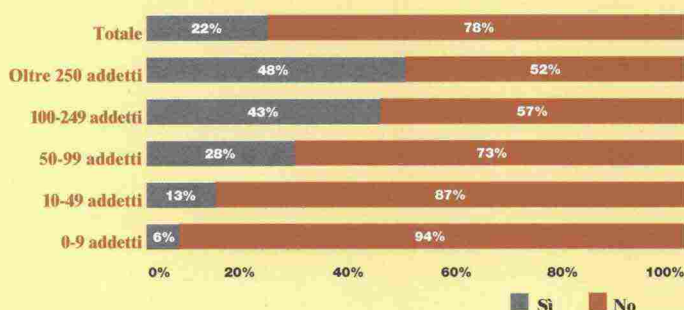
DIGITAL
MINDSET
4.0

LO SMART MANUFACTURING IN ITALIA

(DALL'OSSERVATORIO DIGITALIZZAZIONE ASSOLOMBARDA E PWC, GENNAIO 2019, SU 600 RISpondENTI DELLE AZIENDE LOMBARDE ASSOCIATE)

Utilizzo delle tecnologie
di smart manufacturing

(% sul totale aziende rispondenti per dimensione aziendale)



Sebbene solo il **22%** delle imprese manifatturiere intervistate dichiarino di utilizzare tecnologie di smart manufacturing, proprie del paradigma di Industria 4.0, il quadro si differenzia molto per dimensioni aziendali. La diffusione passa da un **6%** delle imprese con meno di 10 addetti al **43%** nelle medie aziende tra 100-249 addetti, al **48%** nelle imprese con oltre 250 addetti. Si possono ipotizzare numerosi fattori che motivano questa tendenza: dalla maggiore capacità di investimento delle imprese più grandi alla possibilità di applicare le nuove tecnologie a processi produttivi più complessi e articolati, fino a una cultura aziendale più incline all'innovazione. Probabilmente, il dato osservato è il risultato dell'interazione di questi diversi elementi. Gli **strumenti di smart manufacturing più utilizzati**, secondo le risposte fornite dalle imprese, risultano essere la robotica e l'automazione avanzata, i sistemi evoluti di marcatura e tracciabilità, l'IoT e il Cloud

ormai impegnato nei processi di digitalizzazione delle grandi imprese, che richiedono nuove competenze e nuovi modi di lavorare. Nell'area Italia, Grecia e Turchia Bcg cresce del 20%, con 160 milioni di euro di giro d'affari, area che per il 2019 prevede 150 nuove assunzioni, a rinforzo anche della task force IT e digitale, che oggi rappresenta circa metà della crescita del business. Bcg sta investendo in competenze digitali innovative, riunite in una divisione funzionale specifica, accanto alla tradizionale divisione per settori. In questo modo progetta e propone soluzioni ad hoc, in una logica iniziale di sperimentazione che è particolarmente

adatta alle medie aziende italiane, più veloci e flessibili delle grandi nel prendere decisioni anche temporanee, da verificare, aggiustare (check&go) e quindi implementare, che è il modo in cui sembra funzionare meglio l'introduzione del digitale. «Non c'è una ricetta valida per tutti nei processi di digitalizzazione», spiega **Giuseppe Falco**, amministratore delegato di Bcg Italia, Turchia e Grecia. «La via preferita è la sperimentazione. Partiamo con progetti pilota su esigenze mirate, vediamo se funzionano, che risultati portano e, se sono convincenti, passiamo alla loro industrializzazione. Con rischi ridotti perché sono soluzioni provate e verificate a sufficienza. E quando funzionano, allora si può pensare di estenderle ad altre realtà simili». Negli ultimi anni Bcg si è dotata di forti competenze specialistiche nel mondo IT e digitale tramite una serie di società dedicate ai vari aspetti dell'IT. Gamma fornisce servizi basati su intelligenza artificiale e dati, con 600 data scientist in tutto il mondo; Digital Ventures si occupa di investimenti in aziende e startup innovative; Technology Advantage analizza gli

impatti della tecnologia sul business e, infine, Bcg Platinion offre servizi digitali in un'ottica end-to-end: architetture applicative e infrastrutturali, adozione di modelli agile e di sviluppo di architetture dati a supporto di sistemi di intelligenza artificiale.

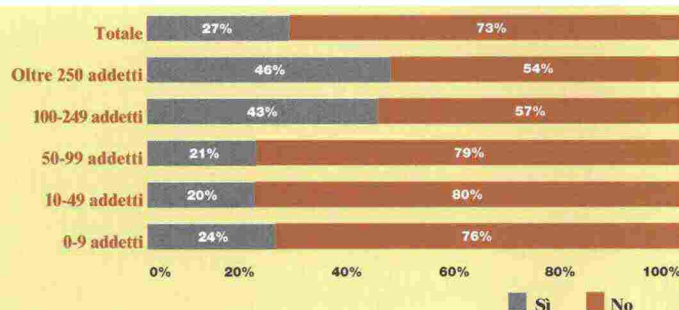
Portare la cultura
della trasformazione
fino alle pmi

Anche Kpmg Advisory, la società del network Kpmg (una delle "big four" della revisione contabile) che si occupa di consulenza direzionale con 1.700 professionisti in Italia, negli ultimi anni si è concentrata sulla trasformazione digitale e di business dei propri clienti, supportandoli nella governance delle tecnologie esistenti e di quelle più innovative e nella definizione di nuovi modelli manageriali e di lavoro, come l'agile e il design thinking. «Già una decina di anni fa abbiamo iniziato a sperimentare al nostro interno le nuove tecnologie per sapere di cosa avremmo parlato e cosa avremmo proposto ai nostri clienti. L'evoluzione digitale è esponenziale, non incrementale, pertanto intuimmo che da lì a dieci

**La logica
"check&go"
è la più efficace per
la digitalizzazione**

Presenza di una figura specializzata interna all'azienda nella digitalizzazione della produzione

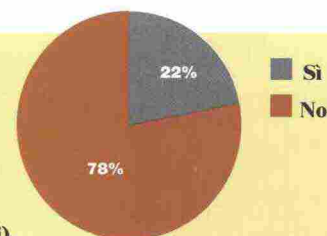
(% sul totale aziende rispondenti per dimensione aziendale)



Computing. Tra le finalità indicate, si segnala in primo luogo l'ottimizzazione del processo produttivo, seguito dalla connessione tra i sistemi nella fabbrica e dal monitoraggio e diagnosi di stato. L'innovazione digitale all'interno delle imprese non si esaurisce nell'utilizzo di nuove tecnologie nel processo produttivo; al contrario, si alimenta soprattutto di una cultura aziendale e di assetti organizzativi che favoriscono il suo sviluppo e il continuo aggiornamento. Anche questi fattori, dunque, agiscono da leva per incentivare i processi di digitalizzazione. Tra

Capacità dei beni prodotti di scambiare informazioni

(% sul totale aziende rispondenti)



le imprese manifatturiere coinvolte nell'indagine, il **27%** dichiara di possedere **in azienda una figura specializzata** nella digitalizzazione della produzione. Tale quota cresce sensibilmente (oltre il **40%**) tra le imprese con più di 100 addetti. Un'altra dimensione tipica del paradigma di Industria 4.0 è la **capacità dei beni di scambiare informazioni**. Il **78%** delle imprese dichiara di non produrre beni con questa caratteristica. Al contrario, le imprese che producono beni capaci di scambiare informazioni hanno come finalità quella di raccogliere dati relativi all'utilizzo dei beni stessi per effettuare manutenzione predittiva e telemanutenzione o fornire servizi a valore aggiunto a loro connessi.

anni sarebbe cambiato il modo stesso di fare consulenza. Oggi, alle aziende digitalmente più mature proponiamo soluzioni di frontiera, soluzioni nate in altri ambiti e per altri fini che si rivelano applicabili e "disruptive" anche nel loro contesto», racconta **Davide Macchi**, associate partner di Kpmg Advisory. La società ha infatti accordi con Microsoft, Amazon, Google e Alibaba, colossi digitali che portano sul mercato soluzioni create per il proprio business più consumer, che sono però adattabili anche al B2B per esempio. «Noi, a nostra volta, forniamo la competenza verticale nelle diverse industry, quindi combinando competenze ingegneristiche, digitali e di business riusciamo a offrire applicazioni molto innovative, come può essere una telecamera ad alta definizione collegata in streaming per la manutenzione o le movimentazioni del magazzino da remoto, che in futuro sarà collegabile anche a un sistema di machine learning. La tecnologia di per sé è neutra, l'abilità è quella di calarla in framework dove si possa creare valore». Il target di Kpmg non si limita però alle grandi e medie aziende, ma parte da

realità con fatturati dai 50-60 milioni di euro in su, con l'obiettivo di diffondere una cultura della trasformazione con incontri sia di persona, sia on-line (come i webinar), per far comprendere agli imprenditori quali passi fare in direzione della digitalizzazione. «Abbiamo un approccio soft», precisa Macchi. «Non dobbiamo sottovalutare la capacità dei nostri imprenditori di attivarsi. Dopo averli sensibilizzati sulle opportunità insite nel digitale, infatti, lasciamo che facciano i primi passi da soli e poi ci mettiamo a disposizione per seguirli nell'implementazione di tecnologie e cambiamenti produttivi, gestionali e organizzativi. Un altro aspetto da far assimilare è l'impatto sul capitale umano, ossia far comprendere che l'avanzata delle macchine non sarà sostitutiva delle persone, anzi libererà risorse ed energie per pensare in modo strategico a nuovi business in mercati oggettivamente maturi».

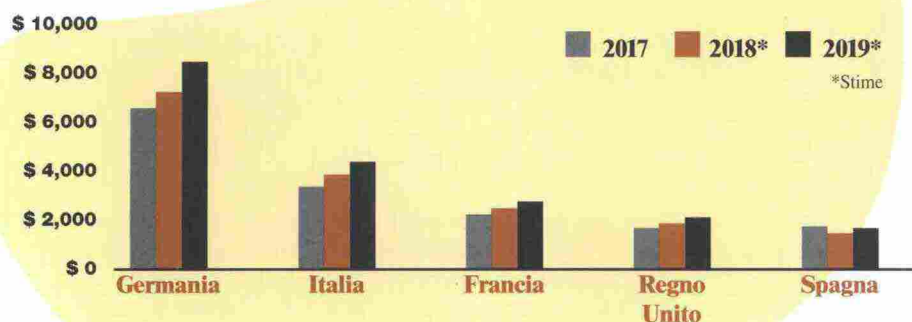
Abbattere tempi e costi

PwC, network internazionale nei servizi professionali alle imprese e partner dell'Osservatorio Digitalizzazione di Assolombarda, presente

in Italia con 5.200 persone e un'area dedicata alla consulenza strategica, ha scelto da tempo la via di una diffusione estesa delle competenze digitali al proprio interno, oltre a sviluppare una divisione It di supporto ai colleghi delle diverse industry. «Il nostro modello è quello di proporre un ventaglio di soluzioni legate alle tecnologie emergenti, come l'IoT e l'intelligenza artificiale, soluzioni già applicate e verificate presso altri, di cui il cliente possa toccare con mano l'efficacia e i vantaggi, già prima del suo investimento in tempo e risorse. Benché sia sempre necessaria una fase di personalizzazione della soluzione, così facendo si accorciano i tempi, si abbattano i costi e si supera più facilmente quella resistenza culturale, che fa ancora da freno soprattutto nelle pmi. Potersi già immaginare la soluzione finale rassicura rispetto ai rischi possibili», spiega **Massimo Pellegrino**, partner di PwC Italia. L'Osservatorio di Assolombarda e PwC mostra proprio come, al crescere delle dimensioni aziendali, cresca anche la consapevolezza della necessità e delle opportunità del digitale. «Nelle pmi c'è sicu-

DIGITAL
MINDSET
4.0

Spesa per l'Internet of Things nel settore manifatturiero (milioni di dollari)



Il manifatturiero italiano è al secondo posto in Europa per spesa IoT

(Fonte: IDC "Worldwide Semiannual Internet of Things Spending Guide", pubblicata a novembre 2017)

ramente un problema dimensionale, di mancanza di competenze e di scarso accesso all'ecosistema esterno per facilitare la contaminazione, ma certo c'è anche un tema di predisposizione all'innovazione. Lo stesso iper-ammortamento è stato utilizzato più per sostituire macchinari vecchi, che non per introdurre tecnologie nuove secondo una logica 4.0. Anche il Cloud, che è un prerequisito infrastrutturale che aiuterebbe ad abbattere i costi fissi e quelli di gestione dei software e degli applicativi, è ancora poco diffuso, so-

prattutto nelle pmi, che hanno spesso perplessità immotivate. Al contrario, assistiamo a una richiesta crescente da parte delle medio-grandi imprese dai 250 milioni di euro di fatturato in su, dove tra divisioni dedicate e competizione globale c'è un maggiore livello di consapevolezza e di pro-attività», conclude Pellegrino.

Un Innovation Lab per il digitale

Anche Warrant Hub (Tinexta Group), già Warrant Group, società specializzata nei temi della finanza agevolata che accompagna i propri clienti anche nella trasformazione digitale, evidenzia che spesso è più una resistenza culturale, soprattutto nelle pmi, quella che impedisce di ripensare l'impresa secondo l'Industria 4.0, che non ostacoli oggettivi insuperabili. «Nelle nostre pmi c'è ancora tanta, troppa carta», commenta Matteo Marusi, direttore di Warrant Innovation Lab, la società del Gruppo dedicata al trasferimento tecnologico e alla digitalizzazione. «Mentre i sistemi gestionali (Erp) sono ormai ampiamente utilizzati nell'amministrazione e nel controllo di gestione, difficilmente si trovano soluzioni Ict in produzione in modo da connettere le macchine al sistema informativo e ottimizzare

produzione e time to market». Questi sarebbero solo i primi benefici di una sensoristica applicata alle macchine, a sua volta collegata a un sistema informativo integrato, con un significativo recupero di efficienza, ma nonostante questi vantaggi immediati c'è ancora molto da fare nelle nostre pmi. Di certo gli incentivi del Piano Industria 4.0, rinnovati dall'attuale governo, hanno portato l'attenzione su questo nuovo paradigma e sull'urgenza di cambiare qualcosa all'interno, ma il processo di maturazione è molto lento. Le imprese che partono già da un buon livello di automazione e connettività, invece, anche tra le pmi, dimostrano di avere una cultura più orientata all'innovazione e, in questi casi, è più facile introdurre anche nuovi modelli di business, per esempio in ottica di servizi, e non solo di prodotto. Nel 2015 Warrant decide di trasformare in una società dedicata la divisione interna che, dal 2010, si occupava di trasferimento tecnologico, facendo da ponte tra università, centri di ricerca e imprese. Ora Warrant Innovation Lab è incentrata sul supporto all'innovazione digitale, sempre in una logica di consulenza integrata. «Accompagniamo il cliente verso l'utilizzo di nuove tecnologie digitali, con analisi dei processi, dei punti critici e, attraverso un network di fornitori, suggeriamo le tecnologie più efficienti ed efficaci coerenti con i loro obiettivi e ne coordiniamo l'implementazione», commenta Marusi, a capo di una dozzina di specialisti che, a loro volta, possono contare sul supporto di una cinquantina di colleghi dell'area engineering di Warrant Hub.

Centri IIoT sul territorio per arrivare al cuore delle aziende

Accenture, a sua volta, un anno fa ha inaugurato a Modena uno dei suoi Industrial IIoT Innovation Center, che ne costituiscono l'avamposto sul territorio per realizzare il piano "Indu-

I consigli del World Economic Forum e McKinsey

- Investire sulle competenze e sulle risorse umane
- Diffondere le tecnologie in tutte le aree aziendali e nelle pmi
- Proteggere i dati con la cyber-security
- Collaborare a piattaforme di open innovation.

DIGITAL
MINDSET
4.0

1 | MARZO 2019

SEI IMPERATIVI STRATEGICI PER DIVENTARE AZIENDE "INDUSTRY X.0"**(dalla ricerca di Accenture "Industry X.0. Combinare per conquistare. La rinascita digitale dell'industria italiana")**

1. Trasformare il core business
2. Concentrarsi sull'esperienza e sui risultati
3. Innovare i modelli di business
4. Creare una forza lavoro preparata al digitale
5. Creare nuovi ecosistemi
6. Ri-orientare modello di business.

Le imprese "X.0" usano le nuove tecnologie personalizzandole

stry X.0 Innovation Network", che prevede investimenti per 1,4 miliardi di dollari. In questi centri distribuiti in diversi Paesi al mondo, le aziende hanno modo di approfondire, testare e scalare soluzioni IIoT (Industrial Internet of Things) e trarre vantaggio dalle nuove tecnologie per raggiungere maggiori livelli di efficienza e fatturati, attraverso miglioramenti nell'ambito dello sviluppo prodotti, ingegneria, produzione, customer experience e cybersecurity.

L'approccio "Industry X.0" proposto da Accenture per reinventare il mondo aziendale attraverso il digitale parte dai fondamentali dell'Industria 4.0 per rendere più efficienti l'operatività aziendale e liberare risorse preziose che, a loro volta, possono essere reinvestite in una combinazione di tecnologie digitali avanzate. L'ambizione di

Accenture, infatti, è quella di supportare il "digital journey" della manifattura industriale verso prodotti e servizi che richiederanno nuovi metodi e processi di produzione e fruizione, oltre che di supporto sul campo. Per la società di consulenza, dunque, le aziende Industry X.0 sono quelle che non si limitano a sperimentare pacchetti IT e Smac (social, mobile, analytics e Cloud), ma combinano in modo sinergico le tecnologie digitali per ottenere una maggiore efficienza operativa e per creare esperienze personalizzate e sempre nuove, B2B e B2C, che creino valore. Benché infatti l'Italia sia al secondo posto in Europa per implementazione di tecnologie IoT dopo la Germania, con investimenti per 3,9 miliardi di dollari nel 2017, le nostre imprese non sono fiduciose in un reale ritorno dell'investimento. L'indagine svolta in Italia da Accenture nel 2018 su 90 dirigenti di aziende leader italiane (50 pmi e 40 grandi aziende) rileva che neanche una su tre, a prescindere dalle dimensioni, si aspetta una riduzione dei costi operativi e dei costi di innovazione dai propri investimenti (solo il 28%) o un miglioramento del livello di customer engagement (solo il 29%). I principali ostacoli all'innovazione digitale sono visti nell'elevato costo dell'obsolescenza tecnologica, a causa della rapida evoluzione e corre-

lato invecchiamento delle tecnologie digitali; quindi dalla mancanza di budget e di personale qualificato con costi, per le pmi, del 30% maggiori rispetto alle grandi imprese. La strada indicata da Accenture è dunque quella di cambiare approccio, accostandosi alle tecnologie digitali con una visione integrata delle stesse, in modo da impattare tutte le aree aziendali, non più trattate separatamente, ma connesse e integrate fra loro. Accenture, per esempio, ha stimato una riduzione del 20% del costo totale per dipendente, combinando tra loro robot autonomi, intelligenza artificiale, blockchain, Big Data analytics e stampa additiva, con significativi incrementi nella capitalizzazione di mercato.

Gli Innovation Center, dunque, servono proprio per far vedere all'opera il combinato composto delle tecnologie digitali. In particolare, il centro di Modena è stato sviluppato in collaborazione con Hpe Coxa, società specializzata nell'engineering per i settori automotive, motorsport e automation solution, con un centro di ricerca per tecnologie additive metalliche e con due terzi dei suoi 250 dipendenti ingegneri. In occasione della sua apertura, **Fabio Benasso**, presidente e amministratore delegato di Accenture Italia, ha dichiarato: «Accenture continua il suo piano dedicato all'Italia con investimenti che premiano la capacità di innovarsi delle aziende del secondo Paese manifatturiero dell'Unione Europea. Il centro di Modena, nel cuore di uno dei poli d'eccellenza del Paese, arricchisce la nostra presenza di hub sul territorio, a supporto delle aziende che vogliono accelerare la loro agenda di trasformazione digitale. Il nuovo centro porterà le imprese del settore manifatturiero nella prossima fase dell'era digitale, consentendo loro di sperimentare soluzioni che possono incidere in modo significativo sull'evoluzione dei modelli di business, dei prodotti e della customer experience». **X**

© PIRELLA GÖTTSCHE LOWE