

## La valorizzazione delle tecnologie digitali all'interno di un processo di change management (prima parte)

**Author :** Marco Giannini

**Date :** 25 Giugno 2020



Rispetto al dibattito su come diverse aziende italiane stiano affrontando la *Digital Transformation* per migliorare le loro performances, questo articolo intende fornire spunti di riflessione in merito a un quadro delle esigenze e delle linee di cambiamento che stanno interessando le aziende all'interno del quale le tecnologie digitali forniscono delle opportunità potenziali che le stesse aziende possono concretizzare.

Si può ipotizzare **una via italiana alla digitalizzazione** che tenga conto delle difficoltà ma anche dei punti di forza del nostro sistema industriale.

La trasformazione digitale può essere vista come un'opportunità da cogliere considerando la disponibilità di nuovi strumenti che permettono di avere un accesso più veloce e reattivo alle informazioni, di sviluppare nuove modalità di relazione, di avere una visione puntuale dei flussi produttivi in modo da poter prendere le decisioni più efficaci per una migliore allocazione delle risorse.

Per trasformazione digitale si può intendere, infatti, un **processo di allineamento** di tecnologie digitali, competenze professionali, processi organizzativi, modelli di *business*, finalizzato a contribuire a creare valore e a mantenere condizioni di competitività dell'azienda in un ecosistema in costante cambiamento. Grazie a tale processo le aziende possono ottenere benefici in termini di miglioramento della capacità di gestire i dati e le informazioni a fini operativi e decisionali, di possibilità di innovare i contenuti della propria offerta, di soddisfare i propri clienti attuali e potenziali, di migliorare le proprie performances e la propria immagine sul mercato.

In ogni caso, la digitalizzazione deve essere vista non solo come strumento per la riduzione dei costi e per il miglioramento delle condizioni di efficienza del sistema manifatturiero, ma anche come fattore abilitante per la creazione di nuovi prodotti, servizi e modelli di *business*.

Tra le opportunità riconducibili alla trasformazione digitale si può evidenziare lo sviluppo di un modello di *business* che prevede un arricchimento dei servizi e delle soluzioni correlate ai prodotti e una modifica delle modalità con le quali si interagisce con il cliente. Tale modello implica l'attivazione di un processo di cambiamento riconducibile a una gestione efficace dei

*Big Data*, che consente una più approfondita conoscenza dei clienti al fine di definire una maggiore personalizzazione dell'offerta; ad una maggiore attenzione alla qualità dei servizi e delle relazioni con i clienti che diventano elementi di **differenziazione competitiva**, nonché alle competenze professionali possedute.

L'attuale scenario industriale, caratterizzato dall'innovazione digitale delle tecnologie, vede una crescente connessione delle macchine in reti intelligenti e la trasformazione delle singole aziende in veri e propri network complessi di dati, macchine e persone. Una sfida della digitalizzazione risiede nella capacità di riuscire ad utilizzare le tecnologie pensando alla fabbrica come parte di un network più ampio, nel quale diverse realtà collaborano e condividono dati e informazioni.

L'attenzione è sempre più indirizzata verso la digitalizzazione delle modalità produttive, l'innovazione dei processi con riferimento all'intero ciclo di vita dei prodotti, lo sviluppo di adeguate competenze professionali.

Il digitale è un'opportunità, ma deve essere calata all'interno di un contesto preparato ad accoglierlo e capace di valorizzarne le potenzialità. Digitalizzare la produzione implica maturare una **diversa visione dell'organizzazione del lavoro** e avviare un processo di *Change Management*. In tal senso, definire e attuare un programma di trasformazione digitale richiede adeguate competenze imprenditoriali e manageriali.

La trasformazione verso il digitale è un cambiamento che deve essere gestito dalle aziende industriali seguendo un percorso correttamente definito e personalizzato. Partendo da un'attenta mappatura dello stato attuale, si tratta di definire le priorità da perseguire, gli investimenti da programmare, i singoli passi da seguire. L'effetto combinatorio delle diverse possibili tecnologie digitali adottabili, considerando le specificità della realtà aziendale, potrà consentire di definire soluzioni innovative, in un percorso evolutivo di ottimizzazioni e di miglioramenti verso lo sviluppo di una *Digital Factory* e di una *Supply Chain* digitalizzata.

Le aziende tendono a proporre, insieme ai loro prodotti, servizi aggiuntivi: offrire un servizio è un modo per caratterizzare la propria offerta, per aggiungere un qualcosa in più che può stimolare all'acquisto del proprio prodotto rispetto a quello della concorrenza. Con il servizio aumentano i contatti con il cliente favorendone la fidelizzazione. In tale ottica, la digitalizzazione e le nuove tecnologie offrono la possibilità di proporre una più ampia gamma di servizi da presentare ai propri clienti.

Si parla del concetto di "**servitizzazione**" legato al fatto che oggi convertire i servizi collegati al prodotto in reali fonti di *business* costituisce un'esigenza e una sfida alla quale le aziende che vogliono mantenere una posizione di *leadership* sul mercato non possono sottrarsi.

La trasformazione digitale è una vera e propria sfida necessaria e improrogabile, che ogni azienda dovrebbe prepararsi ad affrontare al meglio delle proprie possibilità per trarne i maggiori vantaggi. Del resto, se un'azienda vuole mettere davvero il cliente al centro dei suoi obiettivi deve incamminarsi sulla strada di tale trasformazione. Per affrontarla al meglio, l'azienda deve acquisire la consapevolezza che la trasformazione digitale impatta, tra l'altro,

su tre dimensioni: i processi, le tecnologie e le persone.

Infatti, la digitalizzazione è in grado di incidere sui processi specifici del *business* come, ad esempio, la gestione delle relazioni con i clienti, che si trasformano per garantire il posizionamento dell'azienda nel mondo digitale, per creare una nuova offerta, per raggiungere i clienti con nuovi canali. I processi di supporto (si pensi alla gestione del personale) si adattano a quelli di *business*, valorizzando i benefici della digitalizzazione.

Le soluzioni tecnologiche stanno cambiando il modo stesso di lavorare e le aziende sono chiamate a fornire risposte sempre più capaci di organizzare i processi in modo proattivo, anticipando le inefficienze e migliorando l'operatività ancora prima che si verifichino possibili problematiche.

A seguito della *Digital Trasformation* l'azienda industriale diventa una sorta di rete di macchine che non si limitano a produrre ma che sono anche in grado di modificare gli schemi di produzione, di eseguire processi di auto-manutenzione, di segnalare la mancanza di materiali interfacciandosi direttamente con i fornitori, ecc. I sensori sono in grado di collegare macchine "intelligenti" in modo che queste possano scambiarsi autonomamente informazioni e dati ed innescare, di conseguenza, meccanismi di azione-reazione e **controllo autonomo sui processi**. In tale contesto emergono alcuni aspetti:

- la produzione potrà essere ottimizzata e resa flessibile grazie ad una gestione integrata dell'intera catena del valore;
- la realizzazione di piccoli lotti di prodotti permetterà di far fronte alla "customizzazione di massa" sempre più richiesta dal mercato.

Una gestione digitalizzata della produzione può consentire di migliorare la qualità dei prodotti: gli eventuali errori sono analizzati grazie agli appositi software di gestione della produzione, identificando le cause e intervenendo rapidamente per le relative azioni correttive.

L'uso di sistemi di manutenzione preventiva e predittiva, l'impiego del personale in attività a maggior valore aggiunto consentono un miglioramento della produttività.

Nel cercare di capire come potrà impattare la trasformazione digitale sulle aziende uno dei maggiori **errori** che si possono commettere è quello di liquidare il cambiamento come un atto solo tecnologico: si è, infatti, di fronte anche a un processo di transizione culturale e professionale. La digitalizzazione non implica solo investimenti in nuove tecnologie, ma anche in persone capaci di cogliere ciò che la digitalizzazione comporta e offre. L'evoluzione digitale non significa, infatti, solo sfruttare il potenziale delle nuove tecnologie, ma anche dare valore al potenziale del personale mediante i nuovi strumenti tecnologici.

Le persone costituiscono i veri *driver* grazie ai quali si realizza la trasformazione digitale. Proprio per questo la direzione del personale viene a rivestire un ruolo importante per lo sviluppo della cultura digitale in azienda. La trasformazione digitale vede nelle **risorse umane** una dimensione chiave: diventa importante favorire una partecipazione condivisa, motivata, formata ed informata per intraprendere con successo il percorso verso la trasformazione digitale

stessa.

Se da un lato il miglioramento delle prestazioni produttive raggiungibili può giustificare gli investimenti in nuove tecnologie, dall'altro si può evidenziare come la stessa tecnologia possa favorire un percorso di crescita che presuppone un'adeguata valorizzazione delle competenze possedute dal personale per raggiungere significativi benefici in termini di qualità, efficienza e flessibilità produttiva.

Il problema di oggi è che le aziende vedono le opportunità ma faticano, talvolta, a capire come potersi muovere nell'attuale contesto. Servono nuove competenze, perché soltanto la consapevolezza delle potenzialità delle nuove tecnologie può consentire di immaginare nuovi modelli di *business*.

Si può ricordare che la trasformazione digitale si presenta come **un processo di *Change Management***, ciò che richiede la percezione del senso di urgenza del cambiamento, la necessità di avere un'idea di come attuare la stessa trasformazione, di individuare un supporto organizzativo che guidi il cambiamento.

Nelle aziende moderne i termini innovazione e cambiamento sono parole chiave che guidano le scelte aziendali per perseguire il vantaggio competitivo, anche se spesso si scontrano con reazioni di resistenza verso i processi di rinnovamento.

Oggi, in piena quarta rivoluzione industriale, la progettazione di nuovi sistemi per la gestione della produzione costituisce uno scenario di prova importante sul quale recitano diversi attori; in tale scenario è essenziale che i partners che affiancano l'azienda siano in grado di gestire loro stessi i cambiamenti, in modo da rendere possibile la transizione dall'assetto corrente a quello futuro desiderato.

Gli **attori del cambiamento** sono anche coloro che fino ad ieri operavano in molti casi solo con l'esperienza, utilizzando strumenti manuali oppure operavano direttamente sulla macchina. Domani - ma già oggi - queste persone dovranno confrontarsi con strumenti e tecnologie diverse e innovative. Si dovrà approcciare il lavoro in modo diverso. Attraverso la rete, potranno condividere l'andamento della produzione rilevato da sensori in tempo reale governando da remoto gli eventi e le macchine non avranno quasi più bisogno dell'intervento manuale dell'addetto, se non per il *Set Up* o per la risoluzione di fermi, in quanto gli operatori vedranno ridursi i propri compiti manuali ma aumentare il loro tasso di responsabilità. A fronte dell'affermazione dei sistemi digitali la direzione delle risorse umane vedrà, quindi, il suo ruolo più coinvolto in attività di gestione del cambiamento e nello sviluppo dell'apprendimento continuo.

Si tratta di un processo di cambiamento che coinvolge, comunque, tutta l'organizzazione. All'interno delle aziende è importante che i manager definiscano opportune strategie e che tutto il personale acquisisca le competenze necessarie alla gestione dei nuovi processi e delle nuove tecnologie. Può presentarsi, tuttavia, come già ricordato, una barriera di natura psicologica legata all'avversione al cambiamento, per cui è richiesto **un salto culturale**, realizzabile con il coinvolgimento del personale, condividendo obiettivi, strategie e assicurando la credibilità del

progetto complessivo e dei risultati da conseguire.

Le aziende stanno affrontando momenti di grandi cambiamenti che prevedono miglioramenti dell'efficienza operativa, delle relazioni con i clienti, dell'innovazione di prodotti e servizi. Le stesse aziende sentono l'esigenza di innovare i propri processi e di rivedere metodi consolidati nel tempo per conseguire miglioramenti in termini di efficacia, efficienza, produttività.

Articolo a cura di **Marco Giannini**