

ITALIA  
4.0

3 | SETTEMBRE 2018

DI MATTEO MARUSI

# L'inerzia digitale penalizza le pmi

Il manifatturiero italiano fatica a cogliere le opportunità di Industria 4.0. Nonostante il buon esito di molti progetti di "innovazione intelligente", lo scenario è ancora disomogeneo, perdura un certo immobilismo e manca una visione a lungo termine



**Matteo Marusi**

direttore di **Warrant Innovation Lab**, **Warrant Group** (Gruppo Tecnoinvestimenti)

**“Da quasi dieci anni siamo punto di connessione tra il mondo accademico e le aziende italiane. Vogliamo promuovere l'innovazione continua e sostenere la competitività del tessuto imprenditoriale del Paese. Ci sono alcune ragioni principali del perdurare di una situazione di ingiustificato immobilismo, che deve essere superata al più presto”**

**I**mpresa 4.0 punta a estendere le opportunità offerte da Industria 4.0 oltre i confini del settore manifatturiero, offrendo pertanto incentivi e agevolazioni anche ad altri settori dell'economia, in primis alle imprese di servizi. Questo passaggio a una sorta di Fase 2 sembrerebbe presupporre che il comparto manifatturiero italiano abbia già sfruttato appieno tutte le opportunità offerte da Industria 4.0. Ma non è così: nonostante il buon esito di molti progetti di "innovazione intelligente", lo scenario si presenta di fatto ancora parecchio disomogeneo. Sembrano soprattutto le pmi a mostrarsi poco propense al cambiamento.

## Digitalizzare sì o no? Fatelo senza esitazioni

In **Warrant Innovation Lab** da quasi dieci anni operiamo come punto di connessione tra il mondo accademico e le aziende italiane, per facilitare e promuovere l'innovazione continua e sostenere la competitività del tessuto imprenditoriale del Paese.

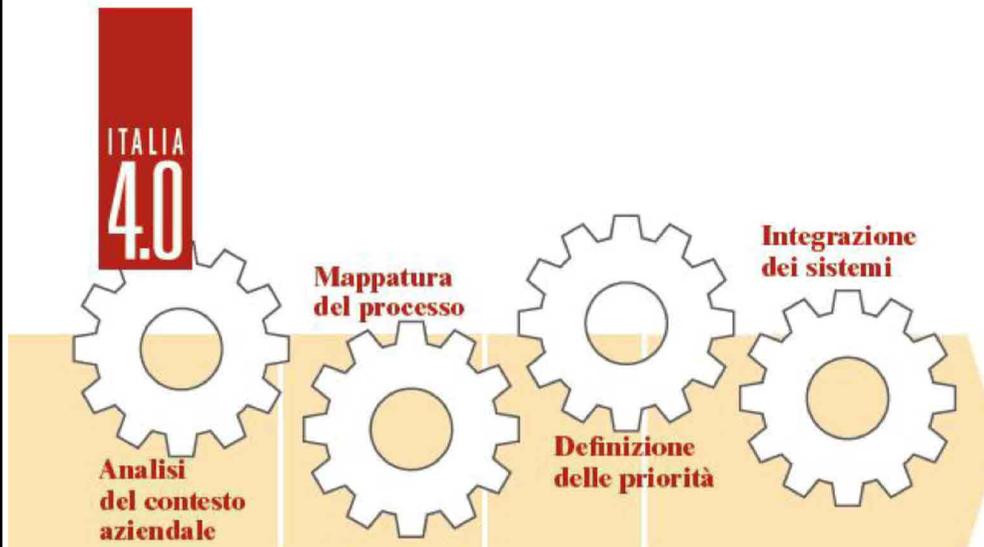
Abbiamo provato a individuare le ragioni principali del perdurare di questa situazione di ingiustificato immobilismo. Il principale fattore frenante si conferma l'inerzia psicologica, ag-

gravata dalla scarsa conoscenza del potenziale offerto dalla digitalizzazione, soprattutto nelle pmi. Di fronte al cambiamento, la tendenza di molti imprenditori è ancora quella di mantenere lo status quo, rimandando eventuali interventi a un futuro non ben definito.

L'errore di fondo è pensare che l'innovazione promossa da Industria 4.0 non sia altro che una forma tra le tante di incentivo all'ammodernamento. Invece - e qui s'innesta la scarsa consapevolezza di molti imprenditori - la finalità di Industria 4.0 è sì promuovere l'adozione di nuove tecnologie, ma per affrontare un percorso di trasformazione digitale che consenta alle imprese di reggere la concorrenza e incrementare la competitività mediante la digitalizzazione dei processi produttivi e l'adozione di nuovi modelli di business.

Anche in presenza di imprenditori "illuminati", che abbiano ben chiari i loro concetti di integrazione e interconnessione intelligente fra tecnologie, macchine, processi e sistemi informativi, le sfide da affrontare per avviare questo importante cambiamento culturale e operativo non sono di poco conto.

La prima criticità sta nell'individuazione del punto di partenza: non sa-



**Wilink indica un approccio alla digitalizzazione suddiviso in quattro fasi**

pere da dove partire significa non avere chiari non solo gli obiettivi finali, ma anche le tappe intermedie.

### Meglio partire dall'analisi funzionale

Spesso una pmi, non possedendo le competenze interne per predisporre un piano d'intervento ragionato e sostenibile, si fa allettare dalla possibilità di usufruire degli

raccolti, così da identificare le aree di maggior criticità e definire dove e come intervenire con la digitalizzazione e con quali priorità, attraverso l'uso di tecnologie digitali e/o abilitanti di Industria 4.0. Occorre procedere per gradi, dedicando alla fase preparatoria il tempo necessario senza però renderla gravosa.

Senza un approccio meticoloso e oculato, senza una visione a lungo termine e senza un'esperienza specifica, il rischio è di ritrovarsi ad affrontare un doppio investimento: quello in nuove tecnologie e quello, a posteriori, per cercare di armonizzarle con sistemi esistenti e molto più datati, con un processo che risulterà naturalmente complesso e non sempre risolutivo.

Ecco perché **Warrant** adotta un approccio in quattro fasi, denominato Wilink: analisi del contesto aziendale, mappatura di processo, definizione di priorità e system integration.

### Tecnologia e formazione i due aspetti chiave

Oltre alla determinazione dello stato dell'arte aziendale rispetto alle tecnologie da valutare, la selezione delle soluzioni più idonee è un altro aspetto fondamentale e potenzialmente critico dal momento che, a un occhio inesperto, il mercato offre tecnologie apparentemente equivalenti e alternative tra loro. Ma non è così: spesso la

bontà di una soluzione rispetto ad un'altra non è oggettiva, ma sta nella sua capacità di rivelarsi efficace all'interno di un sistema produttivo "unico", come unica è la storia di ogni singola impresa.

Infine, non va sottovalutata l'importanza di un'adeguata formazione del personale: se l'inerzia psicologica dell'imprenditore può ostacolare in partenza l'avvio di un processo di trasformazione aziendale, il mancato aggiornamento di dipendenti e collaboratori - radicati su schemi operativi e di processo consolidati - può influire negativamente sulle fasi successive del percorso di digital transformation.

### Lasciatevi guidare da partner esperti

In sintesi, quello della trasformazione digitale è un processo ampio e pervasivo, in quanto tocca l'intera catena di creazione del valore dell'azienda, ma se ben condotto consente il recupero di efficienza e può rappresentare la via per la conquista di nuovi mercati, di migliori margini o, in alcuni casi, la sopravvivenza.

Una pmi che intende approcciare tale processo nella modalità più sicura e fruttuosa deve chiedersi se è in possesso della necessaria visione di insieme e delle indispensabili competenze di analisi, tecniche e organizzative. Qualora non fosse in grado di reperire internamente queste risorse, oppure questo reperimento richiedesse troppo tempo, come spesso accade, allora è meglio valutare se affidarsi a un partner in grado di guidarla in tutte le fasi del processo: dall'analisi preventiva alla pianificazione strategica, dalla valutazione delle singole soluzioni fino alla formazione continua. Solo così cogliere tutte le opportunità di Industria e Impresa 4.0 non sarà più una sfida. **X**

## ” Radicamento su schemi consolidati e scarso aggiornamento ostacolano la digital transformation

incentivi previsti dal Piano e investite in tecnologie senza un criterio preciso. Definire anticipatamente il perimetro degli interventi è invece fondamentale. Per farlo occorre effettuare un'attenta analisi funzionale dell'azienda, degli obiettivi, della struttura organizzativa e dei processi. Ciò implica la valutazione e la mappatura di questi, nonché della natura e delle caratteristiche dei flussi di informazioni coinvolti. A seguire, vanno esaminati i dati