

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 molto 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"

Impresa 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.

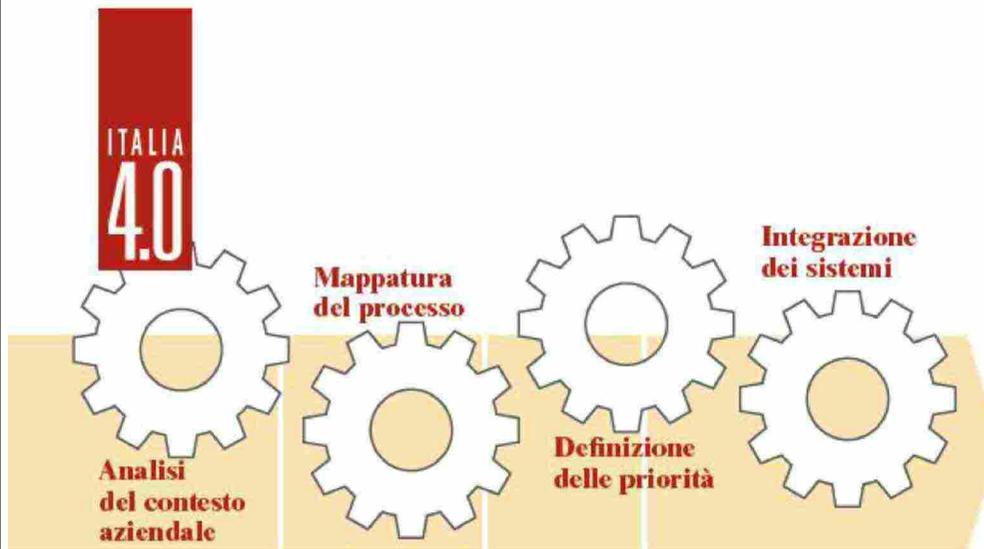
Abbiamo provato a individuare le ragioni principali del perdurare di questa situazione di ingiustificato immobilismo. Il principale fattore frenante si conferma l'inerzia psicologica, ag-

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