

Come si affronta la trasformazione digitale? Senza paura delle novità: bisogna difendere le proprie quote di mercato, adattando il business alle innovazioni tecnologiche.



di JOSEF
NIERLING

■ MILANO

ALLA RICERCA di nuove leve di competitività, curiose sulle nuove tecnologie, attratte da incentivi fiscali, le aziende italiane hanno già mosso i primi passi di una trasformazione strategica basata sul digitale.

Molte imprese italiane – lo ha evidenziato una nostra recente indagine – hanno dedicato investimenti e risorse per cogliere nuove opportunità, ma poche hanno trovato la ricetta per mantenere bilanciate le energie dedicate al business corrente e alla creazione delle nuove proposte.

È infatti la capacità di essere ‘ambidestri’ che ci garantisce il futuro nella competizione: con una mano dobbiamo rendere sempre più efficiente il nostro attuale business, tenendoci strette le nostre quote di mercato, e, con l'altra mano, dobbiamo sostenere con grande energia le innovative modalità di generare valore per i nostri clienti, adattandole progressivamente all'evoluzione dei loro desideri, stando attenti a non cannibalizzare il nostro stesso business.

SE OGGI È LA TECNOLOGIA a permettere rivoluzionari modelli di business – si pensi all'ormai diffuso *car sharing* –, è il focus sulle persone a fare la differenza.

Le persone sono al centro in tre modi diversi e complementari: la persona intesa come cliente, attorno al quale costruiamo la nostra proposta di prodotti e servizi, la persona come promotrice della forza creativa del cambiamento (i nostri talenti dedicati all'innovazione) e la persona come forza realizzatrice delle nuove idee (tutti i nostri collaboratori), che realizzano e implementano i nuovi modelli di business, le nuove strategie, e realizzano gli innovativi prodotti e servizi.

PER I CLIENTI è evidente che personalizzazione, servizio e relazione sono i *driver* fondamentali dell'economia basata sul digitale: siamo in un'era che impone un approccio di massa personalizzato, abilitato e reso possibile proprio dall'interconnessione e dalla gestione dei dati.

E, se per i grandi volumi c'è l'aspettativa di un approccio per-



Un fatturato da 140 milioni

Porsche, leggendario marchio delle auto di lusso, fonda la società di consulenza aziendale Porsche Consulting nel 1994. L'idea alla base del progetto è che il sapere accumulato da Porsche durante la riuscita ristrutturazione aziendale di quegli anni dovesse essere condiviso con altre imprese. La mission è di supportare i clienti nella definizione del proprio vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti e generare risultati concreti. Il fatturato del 2017 è di 139 milioni di euro, le sedi sono 7 (in Italia è a Milano), i collaboratori più di 470

Innovare tenendo l'uomo al centro Il segreto dell'industria che verrà è imparare ad essere 'ambidestri'

sonalizzato, ancora di più ciò vale per le nicchie: pensiamo a un'azienda come Lamborghini, che fonda ancora gran parte del suo valore sull'artigianalità in un'industria altamente tecnologica.

Le innovazioni non devono essere viste come una minaccia al lavoro o come una ulteriore complessità: la tecnologia stessa può 'aiutare ad utilizzare la tecnologia', offrendo ai dipendenti ambienti virtuali in cui simulare le nuove lavorazioni abilitate dagli strumenti digitalizzati, può diventare un'estensione dell'uomo, non lo sostituisce ma collabora e ne nobilita il lavoro.

QUANDO OSSERVO I ROBOT collaborativi, come lo YuMi di ABB, non vedo una sostituzione della persona, ma una fabbrica del futuro in cui si lavora senza fatica. E poi c'è la formazione.

Ne è un esempio concreto e virtuoso il progetto della Bonfiglioli, multinazionale italiana della meccatronica, che, attraverso il progetto di *Digital retraining*, ha creato il primo modello in Italia di sinergia tra industria, territorio e istituzioni sindacali per riqualificare chi già lavora e dotarlo delle nuove competenze digitali, traendo così vantaggio dai cambiamenti offerti dall'Indu-

↑ CONVIVERE CON I ROBOT OPERAI

Robot al lavoro su un telaio all'interno di una fabbrica della Porsche: l'industria dell'auto usa massicciamente i robot, ma i vertici del marchio della auto sportiva e di lusso sono convinti che l'uomo resti al centro del processo produttivo

stria 4.0.

Bonfiglioli lo ha fatto non solo per sé, ha offerto questo approccio al territorio regionale e alla filiera di piccole e medie imprese che la forniscono.

Per essere ambidestri bisogna costruire una nuova organizzazione



Un professionista che gira il mondo

Josef Nierling, dottore di ricerca in Ingegneria Gestionale vanta 17 anni di esperienza nell'organizzazione di aziende nazionali e multinazionali. Formatosi al Fraunhofer Institute di Berlino, ha lavorato anche in Bosch. Nel 2006 è entrato in Porsche Consulting, dove ha seguito le attività di clienti di molteplici settori nel mondo.

ad alta *performance*, fondata su un team di leader forti che collaborano tra loro, capaci di creare una visione di lungo termine e nello stesso tempo agile e adattativa.

I due principi non sono in contrapposizione: anche in un contesto in continua evoluzione bisogna avere una strategia chiara, una stella polare che guida i nostri investimenti e le nostre mosse competitive.

MA IL PERCORSO per raggiungere l'obiettivo deve essere agile ed adattarsi attraverso ciò che si impara con l'esperienza.

In questo, la cultura aziendale ha un ruolo fondamentale: bisogna innescare un nuovo modo di apprendere, basato sull'iterazione, simile ad un algoritmo di Intelligenza artificiale (AI): le persone imparano a leggere rapidamente il contesto, interpretare e dare la giusta rilevanza alle innumerevoli informazioni, testare con semplicità le idee, sperimentandole per valutarne i reali benefici.

*Amministratore delegato
Porsche Consulting