

Focus *Tecnologia***Industria**

Tutti in pista nella corsa all'hi-tech vince chi parte con il piede giusto

ANDREA FROLLÀ, ROMA

Gli investimenti continuano a crescere perché le aziende si attendono una scossa dall'innovazione. Ma è decisivo spendere bene le risorse in base alle analisi sugli obiettivi

Gli investimenti globali nelle tecnologie e nei servizi di trasformazione digitale continuano a crescere a ritmi record e a far segnare cifre a 12 zeri ma è ancora presto per parlare di maturità. Nonostante la tecnologia sia diventata negli ultimi anni più accessibile, meno costosa, più efficiente e meno complessa, tra i leader della digital transformation continua infatti ad aleggiare un senso di spaesamento. E non è tanto una questione di focalizzazione della meta né di sviluppo del percorso quanto di individuazione dei punti di partenza, anche in termini organizzativi.

Il primo passo è sempre stato quello più preoccupante per le aziende che si avvicinano alle tecnologie più innovative e probabilmente continuerà ad esserlo. Il tentennamento iniziale è infatti una reazione quasi fisiologica di fronte alle innovazioni hi-tech, soprattutto quando viene meno il tipico clamore mediatico della novità (il cosiddetto "hype", ormai noto non solo agli addetti ai lavori) e bisogna passare dalle parole e dagli annunci ai fatti concreti. L'unica certezza è che una volta preso il via difficilmente si torna indietro e lo dimostra l'affollamento progressivo della pista hi-tech, testimoniato dal perenne boom degli investimenti digitali. Secondo le stime più recenti elaborate da Idc, quest'anno la spesa globale delle aziende in prodotti e servizi legati alla trasformazione digitale sfiorerà i 1.200

miliardi di dollari, facendo segnare un aumento del 18% rispetto al 2018.

LA RICERCA DELLA SCOSSA HI-TECH

La trasformazione digitale non è però mai stata solo una questione di portafoglio, se non altro perché non basta spendere per scaricare a terra il potenziale delle tecnologie. Ne sanno qualcosa i chief information officer, su cui ricade la responsabilità maggiore della regia digitale. E ne sa qualcosa Gartner, che ha dedicato un rapporto ad hoc proprio al ruolo dei leader della trasformazione tecnologica, mettendo in luce alcuni ostacoli che stanno frenando la piena del fiume 4.0. Due evidenze in particolare saltano subito all'occhio. La prima è che il 66% dei leader ha sviluppato dei piani per la trasformazione digitale ma che solo l'11% può vantare una fase di scalabilità dei progetti stessi. La seconda riguarda una quota abbondante di aziende sparse nel mondo, circa il 57%, che non ha ancora trovato un punto di partenza. Un doppio campanello di allarme che secondo gli analisti di Gartner dovrebbe spingere i cio a dare la scossa, in diversi modi: sfatando il mito che l'organizzazione si stia già trasformando, trasmettendo il senso di urgenza della trasformazione e collaborando con gli altri manager.

L'ASSIST DEGLI ESEMPI VIRTUOSI

La complessità delle sfide che attende i registi digitali delle aziende basta a capire quanto sia arduo il loro compito. Le esigenze cambiano da impresa a impresa: c'è chi ambisce a ridurre costi, chi punta ad aumentare i ricavi, chi vuole ripensare l'ingaggio dei clienti e chi ha bisogno di sviluppare prodotti innovativi. La buona notizia fornita da Gartner è che per ciascuna di queste partite c'è almeno un asso da giocare, dall'autonomia alla connessione passando per il cosiddetto "empowerment". E ne sono la prova alcune best practice. Emblematico è il caso di Volkswagen, che grazie alla connettività sta trasformando camion e bus in dei centri dati su ruota. Il me-

rito è di Rio, una piattaforma logistica in cloud che combina i dati di rimorchi, conducenti e ordini con i dati sul traffico, sulle condizioni meteorologiche e sulla navigazione per fornire raccomandazioni in tempo reale, aumentando l'efficienza del sistema. Non è da meno il caso di TytoCare, azienda che ha sviluppato dei dispositivi medici che consentono di fare alcuni esami in autonomia senza doversi recare dai medici.

EVANGELISMO 4.0 E FALSI MITI

Il racconto di questi e altri esempi virtuosi è tra l'altro l'arma più efficace a disposizione dei cio per centrare uno degli obiettivi citati prima, ossia creare l'urgenza del cambiamento. Spiegare e descrivere le trasformazioni di altre organizzazioni, sostengono gli esperti di Gartner, aiuta a trasmettere ai lavoratori un'idea più chiara di come sarà il business del futuro. Per far ciò è sempre meglio citare le trasformazioni di realtà come la Volkswagen di turno anziché quelle delle startup o dei giganti digitali, perché nei player più dirompenti le aziende vedono degli attori che operano con logiche troppo diverse, quindi difficilmente replicabili.

Questo evangelismo deve essere costante ma, sottolinea Gartner, non deve mai sfociare nei miti anche perché i cio hanno già i loro da sfatare nelle aziende. A partire da quello sulla presunta trasformazione in atto, che si combatte ponendosi le giuste domande e in particolare un quesito: è cambiato radicalmente la risposta è "no" c'è odore di mito perché, spiegano gli analisti, c'è vera trasformazione quando le modalità di creazione del valore aziendale



non hanno quasi più nulla a che fare con il passato.

LE "ESPLOSIONI ORGANIZZATIVE"

La necessaria trasformazione del valore creato dall'azienda chiama in causa anche un'altra necessità, ossia la riorganizzazione dell'azienda stessa. L'esecuzione di questo passaggio eccezionale richiede però misure altrettanto eccezionali: vere e proprie "esplosioni organizzative", come le ha definite uno studio pubblicato dal Mit Center for Information Systems Research (Mit-Cisr). Gli esperti del Massachusetts Institute of Technology ne hanno individuate quattro. Si va dallo spostamento degli equilibri decisionali tra i manager, dovuto alla modifica dei processi interni, all'innovazione delle modalità di lavoro (co-creazione con i clienti, metodologie agili, ecc.). Dall'adozione di un approccio di piattaforma, basato su processi modulari e automatizzati già orientati al servizio, alla "chirurgia organizzativa", espressione di colore meglio nota come ristrutturazione interna.

©RIPRODUZIONE RISERVATA

L'opinione



Spiegare e descrivere le trasformazioni di altre organizzazioni può aiutare le aziende a trasmettere ai lavoratori un'idea più chiara di come sarà il business del futuro

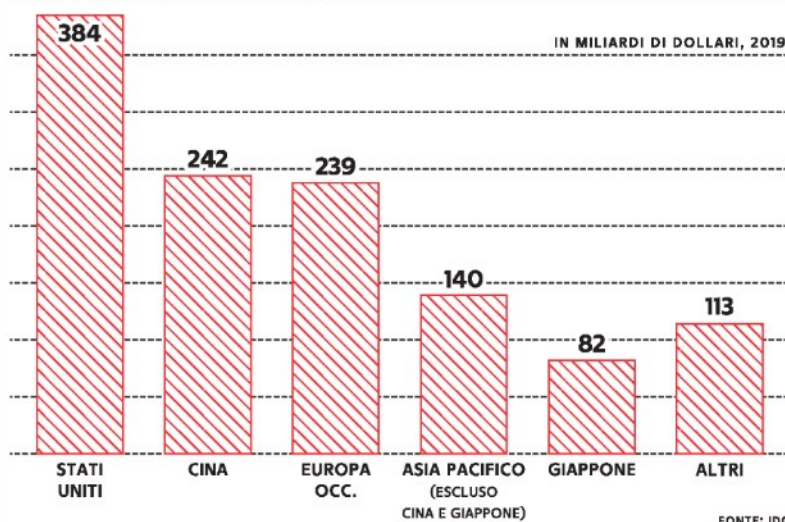
GARTNER
REPORT SULL'INNOVAZIONE HI-TECH

I numeri

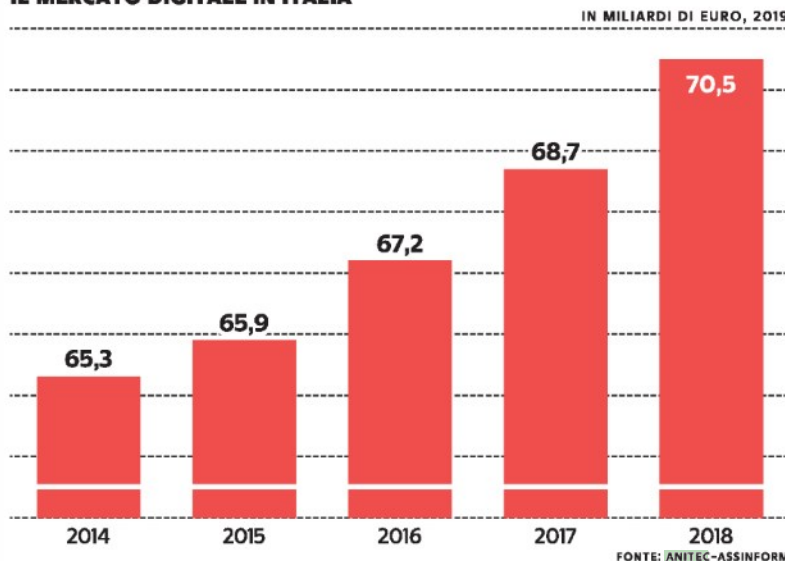


L'ANDAMENTO DELL'ECONOMIA DIGITALE

GLI INVESTIMENTI DIGITALI DELLE AZIENDE NEL MONDO



IL MERCATO DIGITALE IN ITALIA





1 Non basta spendere nell'automazione Occorre farlo in modo appropriato