

La transizione digitale per le imprese

di Sonia Bonfiglioli

20-12-2021

Sonia Bonfiglioli, autrice di questo articolo, è Presidente di Bonfiglioli Group.

I due grandi megatrend che impattano oggi il mondo globale ed economico sono la digitalizzazione e la sostenibilità. La digitalizzazione ha tre livelli da dipanare e sviluppare: la digitalizzazione dei processi, quella dei prodotti e l'evoluzione nella logica della digitalizzazione dei modelli di business. La prima è la più semplice da effettuare, perché spesso si viene guidati in questo dagli stessi produttori di impianti e consulenti dei processi, come è accaduto per il Gruppo Bonfiglioli con la creazione del progetto EVO. In questo, le logiche di lean production e la connessione degli impianti ai sistemi MES (manufacturing execution system) costituiscono la base indispensabile su cui operare. Il MES, in quanto sistema di controllo della produzione, deve essere interfacciato ai sistemi di gestione dei magazzini (WMS) e sistemi di pianificazione (ERP) per consentire l'accesso e la gestione dell'enorme quantità di dati che vengono continuamente raccolti ed elaborati. Questo rappresenta di fatto l'infrastruttura portante della digitalizzazione dei processi, unita ai tanti nuovi abilitanti (IoT, cloud, realtà virtuale e aumentata, intelligenza artificiale...) che supportano altrettanto la digitalizzazione dei prodotti.

Tutti i prodotti possono di fatto diventare smart, intendendo con questo la capacità di raccogliere, inviare informazioni e reagire di conseguenza, grazie al collegamento alla Rete. La loro digitalizzazione è legata quindi ad alcuni elementi cardine come la sensorizzazione, in quanto oggi si possono inserire sensori in qualsiasi prodotto per misurare valori, dati, componenti chimici, biometrici ecc. Ecco che gli indumenti forniscono informazioni come la distanza percorsa o parametri biometrici, le sveglie suonano prima in caso di traffico, il vaso del nostro geranio accede alla riserva idrica quando il valore di umidità scende sotto una certa soglia. Il limite è costituito ormai solo dalla fantasia... A tutto questo è legato il tema del cloud, in quanto i dati raccolti dai sensori devono, ovviamente, essere "immagazzinati" ed elaborati. Sono tutti step fra di loro interconnessi e consequenziali, che chi approccia la sensorizzazione dei prodotti deve conoscere appieno prima di attuarla.

L'evoluzione del modello di business, invece, è cosa più complessa che va verso due grandi aree: da una parte i nuovi canali di offerta digitale, per esempio l'e-commerce (oggi sempre più utilizzabile anche nel BtoB) e dall'altra la servitization ovvero il passaggio dalla vendita del prodotto/servizio all'affitto del prodotto/servizio. In questo ambito, cambia il concetto di proprietà: si rimane proprietari del proprio prodotto/servizio che non viene più venduto ma concesso in uso. Per attuare la servitization serve prima di tutto l'infrastruttura, poi la piattaforma in cloud e il software. A tutto questo si affianca la nuova logica che si sta affermando, la cosiddetta XaaS (everything as a service), che impatta oggi soprattutto il mondo IT, passando dall'acquisto di server, software e hardware al pagamento per il servizio offerto che garantisce le stesse funzionalità e molto di più come servizi cloud, protezione per disaster recovery dei dati... Questo permette già oggi a molte imprese di accedere a tecnologie di avanguardia senza ricorrere a investimenti CapEx elevati, rendendo di fatto più fruibile tante innovazioni in ambito IT e digitale. Questa modalità XaaS si preannuncia però in grado di estendersi teoricamente a tutto (la X significa proprio "qualsiasi cosa") e permetterebbe di arrivare alla servitization di ogni prodotto/ servizio, in teoria anche di una società.

Lo XaaS spinge verso servizi correlati al cloud computing e all'accesso remoto ma in realtà sottintende un mindset nuovo dove la servitization segna il passaggio da un'economia di prodotto ad un'economia di servizi e di esperienze fruibili mediante interfacce fisiche e digitali. Uber, AirBnB sono nate su questo concetto ma l'esempio più evidente è rappresentato da Netflix o Spotify: da possessori di dispositivi fisici che contenevano musica o film abbiamo oggi a disposizione una quantità enorme di musica o intrattenimenti che paghiamo a subscription. In sostanza, qualsiasi funzione o attività può essere trasformata in un servizio per il consumo aziendale o personale.

Per fare un esempio pratico: il Gruppo Bonfiglioli potrebbe non vendere più i riduttori, ma darli in affitto per un certo numero di anni: questo sviluppo comporta necessariamente una grande evoluzione del modello di business. Da un fatturato immediato (generato dalla vendita di prodotti o servizi) si passa di fatto ad una fee garantita per un certo numero di anni composta da rate periodiche: il fatturato immediato crolla in termini di entità ma nuove revenues vengono garantite per un lungo periodo.

La difficoltà nell'attuare la digitalizzazione del modello di business consiste nella comprensione di un'evoluzione così articolata e complessa, soprattutto per le medie e piccole imprese e inoltre, aspetto molto importante, chi offre la servitization deve farsi carico di un servizio di assistenza a tutto tondo, molto diverso e più oneroso: dando il servizio/prodotto in affitto, a fronte di un pagamento periodico per il rent, ci si impegna a garantire la sua perfetta funzionalità per tutto il periodo, sollevando chi usufruisce del servizio di ogni spesa di manutenzione, gestione, ecc.

Per l'imprenditore l'evoluzione del modello di business comporta un cambiamento radicale per quanto riguarda sia gli investimenti da attuare sia l'atteggiamento di tenuta finanziaria della propria azienda: sostituire la scelta di un fatturato immediato alto con la scelta di un fatturato più basso ma garantito nel tempo è complesso ma tutto questo rappresenta già oggi un trend di sempre maggiore consistenza. Ovviamente, questa scelta nasce da una considerazione a monte fondamentale: lanciare la servitization in un mercato identificato come idoneo (a livello geografico o di applicazione) per questa evoluzione, idoneo sia per l'esistenza di una propria struttura aziendale in grado di attuare e gestire la servitization offerta, sia per la reale richiesta da parte di quel mercato di questo nuovo modello di business, in modo da poter giustificare gli sforzi per gli investimenti in competenze e strutture. La parte più delicata è capire da parte delle piccole - medie aziende la complessità di questa transazione verso il digitale e ragionare non in logica emulativa (solo per essere al passo con gli altri competitor) ma in logica di valore, cioè valutare se si sta offrendo un qualcosa che per il cliente è realmente utile con un valore addizionale, per evitare investimenti senza un ritorno apprezzato.

Il tema della digitalizzazione incrocia il tema della sostenibilità, che non può essere solo ecologica perché si deve accettare l'evidenza che da oggi in avanti il business deve essere prima di tutto coerente col rispetto delle risorse umane. Se si ragiona in termini di sostenibilità ambientale, si devono affrontare i temi delle emissioni e dell'energia, per formulare un'offerta il più rispettosa possibile dei parametri emessi a livello comunitario in tema di emissioni, ma anche e soprattutto dei parametri del "buon senso" dell'utilizzo dell'energia.

Non c'è miglior energia di quella che già esiste: i migliori settori che si stanno affermando oggi sono quelli del recycling, i settori dominanti di questo concetto, che riutilizzano i prodotti/materiali esistenti e che riconvogliano e rigenerano l'energia già esistente: un esempio fra tutti quello della elettrificazione delle auto, dove si rigenera l'energia da dissipazione di calore, il sistema della frenata e in generale si riconverte energia già esistente. La sostenibilità ambientale non solo è un tema imprescindibile che deve fare parte di qualsiasi offerta aziendale ma deve diventare un mindset.

Oggi non c'è nulla che sia totalmente a impatto zero, perché anche la video-conference (che ha visto una evoluzione esponenziale anche in virtù della pandemia) ha un suo impatto energetico. Ma

io credo che il tema della sostenibilità ambientale sia importante tanto quello della sostenibilità sociale, che di fatto è il vero grande driver, perché sociale significa la persona, l'uomo. Questo processo che stiamo vivendo, dove da una parte si ha una così rapida trasformazione tecnologica che è rappresentata dal digitale e dall'altra una eguale trasformazione in termini di sostenibilità (che si parli di emissioni e/o di consumo dell'energia), inevitabilmente determinerà una implosione di alcuni business e settori tradizionali e l'evoluzione, invece, molto rapida di altri come, ad esempio, l'elettrificazione delle auto e più in generale di tutti i sistemi di trasporto e trasformazione: mobility, collegamenti intermodali, recycling, trasformazione della plastica in bio-plastica, sistemi bio-fuel che trasformano il fuel in fuel bio-sostenibile o scompongono i componenti utilizzati, a seconda della loro degradabilità, riportandoli ai componenti chimici originali.

Tutto questo viene fatto per l'ambiente e in definitiva per l'uomo, che deve essere in grado di vivere la sostenibilità in termini fisici ma anche di atteggiamento; e qui si inserisce il grande tema della formazione, perché questa grande trasformazione che stiamo vivendo la maggior parte delle persone non è ancora in grado di capirla e spesso non è in grado di affrontare serenamente la propria attività lavorativa perché si sente incompetente e inadeguata.

È quindi fondamentale riuscire a bilanciare questa grande onda tecnologica e di sostenibilità con un'altrettanta grande attività di training delle risorse giovani (che devono essere indirizzate preferibilmente verso formazioni di tipo STEM (science, technology, engineering and mathematics) e di re-skills e re-training di tutte le altre risorse, comprese i manager. In questo grande processo di riqualificazione delle competenze, emerge un grande assist al tema del gender-gap. Oggi la digitalizzazione permette di avere dei controllori delle attività fisiche e manuali, che un tempo necessitavano di fisicità e quindi in prevalenza del genere maschile ma che oggi vengono svolte da macchine robot e/o cobot; questo comporta da un lato maggior sicurezza e dall'altro la necessità di avere skill, per cui il presidio e il controllo delle attività lavorative diventa solo una questione di competenza e non di genere.

Ma la riqualificazione delle competenze dovrebbe essere attuata non solo nell'ambito del management e delle risorse ma anche nei confronti degli imprenditori stessi. Non bisogna dimenticare che il mondo della digitalizzazione comprende anche il tema della cyber-security, oggi altrettanto dirimpente: al vertice, i decision-maker all'interno delle aziende devono essere consapevoli di tutti gli aspetti che questa grande transizione porta con sé, per poterla supportare e indirizzare al meglio le risorse finanziarie.

Guardando le caratteristiche delle aziende italiane, ci sono tanti imprenditori che non hanno ancora questa consapevolezza, come cioè, questa transizione impatterà il loro business e come dovrebbero riconvertire le loro disponibilità finanziarie. Diventerà sempre più indispensabile avere una "credibilità green" per accedere a finanziamenti agevolati: bisognerà dimostrare che la propria azienda è attenta e controlla l'impatto ambientale, la misura delle emissioni e, in generale, la eco-sostenibilità del proprio business. Per questo è ormai imprescindibile avere una visione a tutto tondo di ogni singolo elemento che condiziona e guida l'attività dell'imprenditore.

Il tempo a disposizione? Molto poco. La Comunità europea sta pressando nelle tempistiche di attuazione, ma il tempo è dettato anche dal cambiamento climatico: se consideriamo che in pochi anni ci siamo trovati ad affrontare disastri ecologici, il tempo dovrebbe essere ieri. Il tempo non lo decidiamo noi, ci viene imposto. I produttori di plastica o di motori endotermici dicono giustamente che servono ben più di 10 anni per trasformare prodotti, impianti e aziende senza distruggere intere filiere produttive; ma 10 anni molto probabilmente non ci sono concessi. Questa trasformazione è già in atto per cui è fondamentale che tutte queste componenti che ho esposto siano messe a terra velocemente con una profonda comprensione da parte delle persone, qualunque ruolo esse giochino.