

Progetto **COVID-19: Impact on Automation**

*Progetto di Ricerca & Sviluppo
“COVID-19: Impact on Automation” finalizzato
all’analisi dell’impatto dell’emergenza COVID-19
sulla gestione a breve termine e sulle prospettive
a lungo termine dell’Automazione Industriale
orientata verso processi di produzione innovativi*

Lo Scenario Post-Pandemia & Le Strategie Aziendali Innovative

INTRODUZIONE

Il rallentamento economico causato dal COVID-19 è il peggiore verificatosi dalla grande depressione e la necessità di una trasformazione digitale non è mai stata così acuta come lo è oggi. C'è bisogno di ristrutturare la propria azienda attraverso l'adozione di una mentalità digitale.

Gli esperti prevedono un ulteriore aumento di investimenti nelle tecnologie digitali. Difatti, se vogliamo vedere un lato positivo in questo caos è proprio la maggiore propensione verso sperimentazione e rischio.

La strategia digitale gioca un ruolo fondamentale ora. Mosse timide e ignoranza nella gestione del cambiamento minerebbero sostanzialmente la probabilità di successo. D'altra parte, un approccio outside-in che si sforza di sfruttare dati per promuovere l'esperienza del cliente e il processo decisionale rafforzerebbe le possibilità di successo.

In questo progetto abbiamo raccolto informazioni e intervistato i leader dell'industria per analizzare le questioni centrali della trasformazione digitale e formulare la strategia adatta nella crisi contemporanea.

UN NUOVO PARADIGMA: LA DX

Le recessioni vanno e vengono, le fortune aumentano e diminuiscono, ma ogni crisi lascia un'impronta distinta nelle vite umane. Le aziende oggi stanno affrontando un cambio di paradigma e gli esperti ritengono che questo sarebbe un vero e proprio momentum per la trasformazione digitale: da prerogativa di pochi a necessità esistenziale della maggioranza.

Le stime prevedono che oltre il 50% dell'investimento tecnologico totale a livello mondiale sarebbe sulla trasformazione digitale entro il 2023. Tuttavia questa è una stima dell'era pre-COVID-19; oggi molti ritengono che la spesa aumenterebbe ulteriormente.

Il lasso di tempo della trasformazione digitale è improvvisamente accelerato ed il 2020 potrebbe suonare la campana d'addio per le organizzazioni che sono lente a cambiare. Di contro, per le aziende con una visione digitale e una mentalità agile, la crisi offrirebbe più opportunità di crescita e una possibilità di conquistare maggiori quota di mercato.

Nel 2018 sono stati spesi 1.3 trilioni di dollari nella trasformazione digitale, di cui due terzi non sono riusciti a buon fine. Un'indagine sulla causa fondamentale del fallimento, nel presente contesto, è quanto mai fondamentale.

La trasformazione digitale non riguarda solo la tecnologia, ma anche le persone, i processi e la gestione del cambiamento. La trasformazione di processi subottimali non farebbe che amplificare le inefficienze invece di affrontarle. Una reimmaginazione digitale del business, supportata da una chiara strategia digitale è al centro di una DX (Digital Transformation).

Ogni azienda si trova in una fase diversa della maturità digitale, la quale ha un impatto differente sul loro approccio al digitale. La ricerca fa emergere alcuni fatti interessanti che sono stati utilizzati per decodificare le questioni centrali affrontate dalle organizzazioni in diverse fasi della maturità digitale.

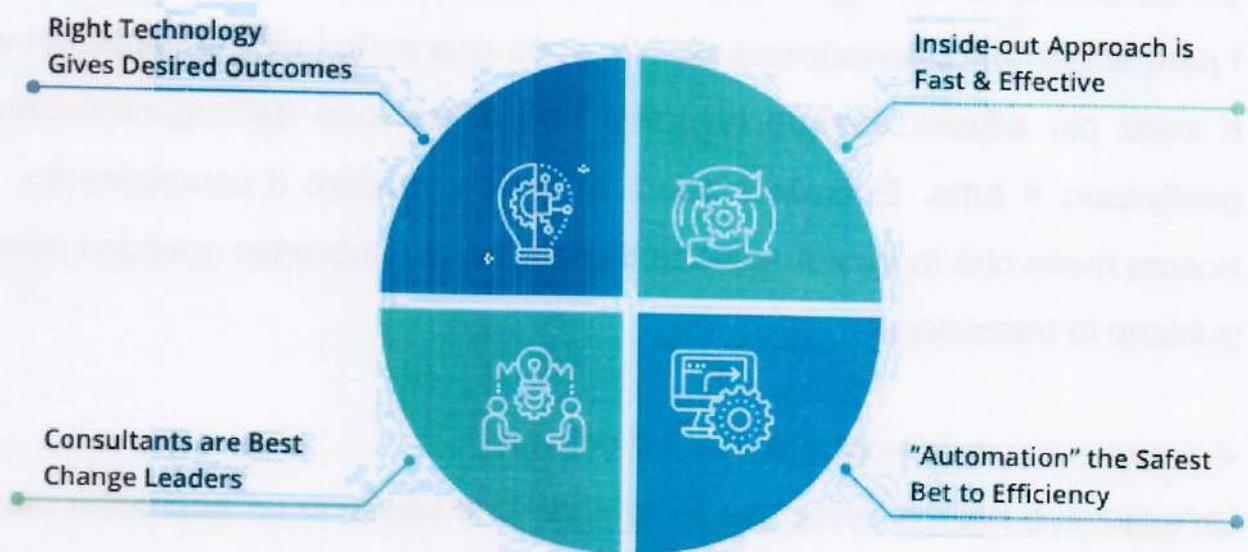
La mancanza di strategia affligge lo sviluppo; le organizzazioni devono percorrere vari chilometri in più per superare la miopia strategica e migliorare la propria curva di apprendimento. A vari livelli, i silos influiscono negativamente sul successo della DX; una cultura focalizzata sulla creazione di un'azienda integrata aumenta l'agilità e le capacità innovative. Il talento è un altro dominio che le aziende devono riconoscere per salire nella scala. La timida risposta al cambiamento è stata anche riconosciuta come un importante contributo ai fallimenti. Una ricerca di McKinsey rivela che la probabilità di successo e di miglioramento della produzione aumenta di circa due volte se l'approccio dell'azienda è audace. Solo 1 impresa su 6 crea una strategia coraggiosa su larga scala, le altre hanno timidi tentativi di digitalizzazione.

L'elenco dei motivi che contribuiscono ai fallimenti può essere lungo, ma fondamentalmente si riduce alla comprensione della natura della trasformazione digitale e della strategia ad esso associata. Non c'è una soluzione veloce; nessun edificio glorioso potrebbe essere costruito dall'oggi al domani senza sforzi coesi, e lo stesso vale per una strategia digitale.

Alla luce del fatto che le organizzazioni in tutto il mondo si imbarcherebbero urgentemente in una trasformazione digitale, abbiamo cercato di portare alla ribalta alcuni dei suoi elementi controintuitivi.

QUATTRO ERRORI COGNITIVI FATALI

La ricerca tra le macerie di trasformazioni digitali fallite mette in luce i principali errori cognitivi da evitare a tutti i costi. Sebbene sia la tecnologia che consuma la DX, non si tratta esclusivamente di tecnologia altrimenti ci sarebbe un tasso di successo molto più alto di quello che è oggi.



1. La giusta tecnologia dà i risultati desiderati

La tecnologia non può creare da sola un vantaggio competitivo, in quanto è disponibile per tutti. Pertanto, la sua incorporazione strategica richiede importanza cardinale. Decidere la tecnologia giusta, il suo quantum e il budget, sono tutte questioni importanti, ma sono le più semplici. Senza un meticoloso rinnovamento della strategia aziendale, la tecnologia potrebbe avere un impatto retrogressivo a lungo termine invece di promuovere efficienza e crescita.

2. "Automazione" la scommessa più sicura per l'efficienza

Processi intrinsecamente inefficienti non realizzeranno il cambiamento previsto dall'automazione. Guadagni marginali in termini di efficienza, processo decisionale, esperienza del consumatore, ecc... non giustificano gli sforzi dell'automazione. L'ottimizzazione dei processi deve precedere l'automazione come balzo in avanti più significativo.

3. I consulenti sono i migliori leader del cambiamento

I partner per la trasformazione digitale sono una parte indispensabile del viaggio e sono più efficaci quando lavorano con le persone dell'organizzazione che gestiscono il tutto. È facile lasciarli entrare e guidare il cambiamento, ma la ricerca rivela che la trasformazione digitale ha più successo quando i dipendenti guidano la transizione.

4. L'approccio inside-out è veloce ed efficace

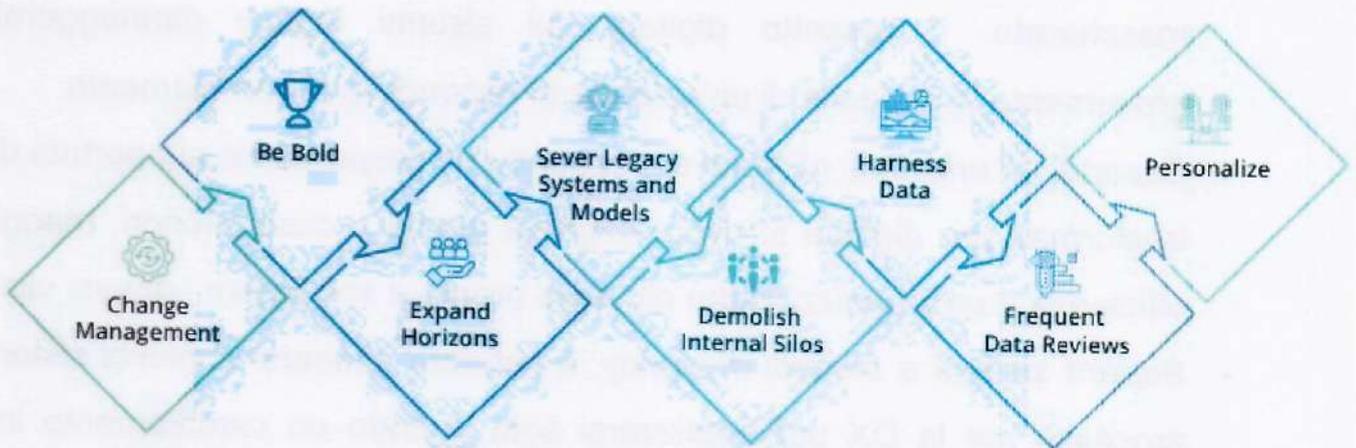
Un'esaustiva ricerca rivela che le aziende che seguono un approccio outside-in sono rare; offrono eccezionali rendimenti per gli azionisti e sono molto più resistenti quando i tempi sono incerti. Avvicinamento esterno eseguito conducendo discussioni di gruppo mirate, ascoltando i social media e molti esercizi simili danno gli strumenti necessari per il successo della trasformazione digitale.

In uno scenario accelerato, evitare queste idee sbagliate aumenterebbe sicuramente le probabilità di successo e sostenibilità.

STRATEGIE AZIENDALI

Gli investimenti nelle tecnologie di trasformazione digitale aumenteranno nel futuro. La necessità è sempre stata presente in tutti i settori, ma adesso c'è anche la realizzazione. Oggi esiste l'opportunità di un approccio integrato alla collaborazione abbinato a casi d'uso aziendali specifici. Di contro, l'incorporazione di semplici strumenti di collaborazione non porterà a vantaggi competitivi. Poiché questi sono tempi senza precedenti, la strategia per la trasformazione digitale deve essere improvvisata e incoraggiata per soddisfare il richiamo del momento.

Al di là dell'ovvio, ecco le 8 migliori strategie per accelerare la trasformazione digitale nel 2020.



- *Change management*: non esiste un modo ben definito per gestire un cambiamento di tale volume e diversità. L'applicazione di modelli e tecniche di cambiamento obsoleti potrebbero rivelarsi rischiosi ed essere disallineati con l'ambiente aziendale contemporaneo. Il cambiamento deve scorrere dall'alto verso il basso, la cultura deve essere polarizzata verso il cambiamento e occorre prestare la dovuta attenzione per garantire che non sia solo la tecnologia a fare la trasformazione, ma la cultura, il comportamento e gli atteggiamenti. Le persone devono sostenere il cambiamento.
- *Sii audace*: le aziende devono rivalutare la loro situazione e verificare se hanno digitalizzato i loro processi. Scarso accesso ai dati e alle operazioni di un'organizzazione e solo un miglioramento marginale in termini di efficienza e processo decisionale significherebbe un fallimento ben mascherato. Il rossetto digitale sui sistemi legacy danneggerebbe gravemente la capacità di un'azienda di rispondere al cambiamento.
- *Espandi gli orizzonti*: gli studi dimostrano che l'espansione supportata dalla trasformazione digitale si rivela migliore grazie a costi inferiori, maggiore efficienza e un'organizzazione più agile pronta a soddisfare i diversi clienti.
- *Separa sistemi e modelli di legacy*: è naturale attenersi a vecchi sistemi e processi, ma la DX può realizzarsi solo quando un cambiamento in un luogo è supportato dal cambiamento nell'altro. Sperimentazione con nuovi modelli di business, catene del valore, processi e strategie sono le mosse adottate dalla ricerca.

- *Demolisci i silos interni:* un obiettivo fondamentale della digital transformation è l'esperienza del consumatore, e la presenza di silos creerebbe delle crepe al suo interno poiché la disconnessione dipartimentale non consentirebbe la creazione di un'immagine fedele delle aspettative del cliente. L'allineamento delle risorse e l'esecuzione di una strategia di business è vitale, altrimenti si creano silos dannosi. La collaborazione continua, non ostacolata da silos, facilita il processo decisionale in tempo reale.
- *Sfrutta i dati:* se usati con saggezza, i dati sono potere. Rispetto ad ogni operazione, sia interna che esterna, i dati devono essere utilizzati per potenziare analisi e decisioni; nessuna trasformazione è completa senza di essi.
- *Revisioni dati frequenti:* durante i periodi di cambiamento, una bassa frequenza di revisione dei dati comprometterebbe la capacità di un'azienda di individuare una tendenza e perderebbe l'opportunità di creare un vantaggio competitivo.
- *Personalizza:* le aziende devono migliorare le capacità digitali per capire al meglio i propri clienti e offrire elevati gradi di personalizzazione.

APPRENDIMENTO COLLABORATIVO

La tecnologia è un pilastro fondamentale per le aziende moderne. Una trasformazione digitale di successo non può avvenire senza un impegno a lungo termine nell'investimento nella giusta tecnologia e nel giusto partner tecnologico che aiuti a creare la strategia necessaria per operare in un ambiente dirompente. La ricerca postula che la curva di apprendimento è più ripida quando molte entità collaborano e le organizzazioni devono sfruttare il vantaggio che deriva intrinsecamente dalla collaborazione. Investire in un partner tecnologico con un'esperienza varia aiuta in quattro modi:



Mentre decidi per un partner tecnologico, identifica quelli con una scarsa tolleranza ai sistemi legacy. Il tuo partner tecnologico deve essere coinvolto nel progetto quanto te e deve guidare il cambiamento; scegli saggiamente.

CONCLUSIONI

Man mano che la disruption raggiunge il suo crescendo, la corsa verso la trasformazione digitale si vede in tutti i settori. La strategia, non la tecnologia, gioca un ruolo fondamentale negli sforzi di DX nati durante la crisi.

La crisi attuale ha creato una profonda realizzazione e accettazione della trasformazione digitale. Pertanto, viene evidenziata una maggiore propensione al rischio, apertura alla sperimentazione e improvvisazione nelle organizzazioni. Sembra essere il momento opportuno per un coraggioso sforzo verso la digital transformation.

La strategia digitale deve diffidare degli elementi controintuitivi. Non si tratta solo di tecnologia, ma di come può servire il nuovo modello di business ed i processi ottimizzati. La digitalizzazione e l'automazione di processi non ottimali possono solo portare a miglioramenti poco brillanti, è il rossetto digitale che mette in pericolo il futuro dell'azienda.

Una strategia di bassa tolleranza ai sistemi legacy e silos; un rapporto forte con i partner tecnologici, concentrarsi sullo sfruttamento dei dati e le sue frequenti revisioni insieme al miglioramento le capacità di personalizzazione rafforzerebbe le possibilità di successo.

Le aziende, a vari livelli, si rendono conto dell'inevitabilità della trasformazione digitale e devono trarre il meglio da una crisi senza ritardare e indugiare.