

IL BOARD DIGITALE

di Stefano Modena *

Introduzione. La digitalizzazione apre nuove prospettive all'industria, in particolare a quella manifatturiera italiana. I paradigmi produttivi consolidati sono messi in discussione da nuove tecnologie che offrono grandi opportunità, a patto di avere la visione e le competenze per poterle cogliere. Il consiglio di amministrazione, l'organo che definisce la strategia aziendale, si trova davanti alla responsabilità di trasformare se stesso per interpretare una nuova era industriale.

La produzione industriale: dall'artigianato all'industria. La produzione industriale italiana è basata sul know how sviluppato per secoli dagli artigiani di tutta Italia. In grado di fabbricare pezzi unici di altissima qualità e pregio, il volume, è sempre stato limitato dalla velocità con cui il singolo artigiano poteva completare ogni articolo. Questa barriera è venuta meno con l'avvento dell'industria. Gli artigiani sono stati in grado di attrezzarsi per produrre in serie, aumentando infinitamente il numero di pezzi disponibili, tutti uguali e di alta qualità. Questa evoluzione è avvenuta in tutti i settori, ma sono stati la moda e il lusso quelli che meglio hanno espresso la capacità di diffondersi in tutto il mondo degli imprenditori italiani. Nel corso dei decenni abbiamo assistito a una lotta sempre più spinta sui prezzi, che ha portato a delocalizzare fabbriche, laddove i costi di manodopera, ambientali e fiscali, erano minori.

Nuove tecnologie e nuove opportunità. La digitalizzazione offre nuove opportunità per cambiare i paradigmi produttivi che hanno retto l'industria fino ad oggi. La possibilità di utilizzare stampanti 3D per ridurre i tempi ed i costi della realizzazione di prototipi, la localizzazione della produzione, e in certi casi anche lo spostamento in capo ai clienti, la virtualizzazione di prove distruttive, l'integrazione di tecnologie di comunicazione, solo per citarne alcune di facile individuazione, aprono una strada ancora tutta da esplorare. Infatti, le tecnologie digitali devono ancora entrare a pieno titolo nell'industria. Non solo in quella innovativa, ma soprattutto in quella tradizionale. Il limite al loro utilizzo è posto dalla fantasia, che per fortuna non è mai mancata ai nostri imprenditori.

"Artigianalizzare" l'industria. L'unicità dei pezzi prodotti dagli artigiani italiani, sacrificato sull'altare della produzione in serie, può e deve essere ripreso attraverso le nuove tecnologie. La sfida è quella di creare un'infinità di pezzi unici, pensati su misura per ogni singolo cliente. Un sogno? Sicuramente no! Già oggi moltissimi modelli di automobili permettono di configurare un'auto con innumerevoli elementi scelti dallo stesso cliente al momento dell'acquisto. Cosa può impedire che ciò avvenga per un vestito, un paio di scarpe o una macchina utensile? L'industria italiana deve raccogliere la sfida della "artigianalizzazione" per conquistare un ruolo predominante nel panorama manifatturiero internazionale. La tecnologia è disponibile anche per i concorrenti, ma il vantaggio competitivo italiano è culturale. Per una volta l'individualismo che ci contraddistingue può diventare l'asso nella manica per conquistare una posizione di dominanza nel panorama industriale mondiale.

Il ruolo del consiglio di amministrazione. L'abitudine ci porta a pensare all'azienda come un organismo dotato di vita propria. Certamente sistemi, procedure, burocrazia, abitudine, fanno sì, che molte attività procedano per inerzia. Ma la vera domanda è: come entrano le novità in azienda? Spesso si pensa all'imprenditore, a volte ai tecnici, a ricercatori, perfino ai fornitori che propongono novità ai loro clienti. Capire l'impatto delle nuove tecnologie su processi e i prodotti richiede visione globale, arrivare alla decisione di investire può essere un percorso molto lungo. Il tempo è più che mai una risorsa scarsa,

quella su cui si gioca l'acquisizione del famoso vantaggio competitivo. Il consiglio di amministrazione è responsabile delle scelte strategiche, dalla sua capacità di vedere quali tecnologie possono essere applicate alla propria realtà, dipende la velocità con la quale le novità entrano nei processi produttivi e l'azienda si trasforma.

La digitalizzazione del consiglio di amministrazione. Quando ci immaginiamo un consiglio di amministrazione di un'azienda industriale, magari di grandi dimensioni, facilmente pensiamo a signori, e magari anche qualche signora, di una certa età. Persone colte e certamente competenti. Probabilmente ognuna con il suo tablet e smartphone, non fosse altro che per lo status symbol che rappresentano. Tranne che per certe realtà tecnologiche, spesso particolarmente giovani, si fatica a pensare ai consiglieri di amministrazione come ad esperti di realtà aumentata o internet of things. La digitalizzazione del board è un tema chiave, per l'acquisizione ai massimi livelli di competenze che permettano di aumentare la capacità di vedere come e dove applicare le nuove tecnologie ai prodotti e ai processi. La sinapsi è basata sulla conoscenza, solo così persone colte e competenti potranno avere anche idee brillanti e innovative.

Le competenze digitali. Nei CV dei consiglieri di amministrazione le competenze e le conoscenze digitali non compaiono mai, e già questo è un buon indizio per capire in che conto vengano tenute. Mentre è intuitivo definire le competenze di un avvocato, un commercialista, un ingegnere, stabilire cosa bisogna sapere per potersi dire "esperti di digitale" non è ancora molto chiaro, così come è difficile definirne il grado di conoscenza. Non ci sono né, corsi né test omologati o termini di paragone, ma solo esperienze personali in continua evoluzione. Esistono però delle predisposizioni che fanno sì che, a tutte le età e in ogni contesto, alcune persone si avvicinino alle nuove tecnologie con maggiore facilità. Nella selezione dei consiglieri dovranno essere sviluppate sensibilità, capacità e metriche per valutare in modo quanto più oggettivo il grado di digitalizzazione.

Il Digital Champion aziendale. L'Unione Europea, riconoscendo, l'importanza delle digitalizzazione per la competitività e lo sviluppo, nel 2012 ha istituito la carica del Digital Champion. Ogni Paese ha poi nominato il proprio Digital Champion, un ambasciatore dell'innovazione che ha il compito di rendere i propri cittadini "digitali". In Italia il progetto prevede di individuare un Digital Champion per ogni Comune. Dal riconoscimento da parte del Vertice aziendale del valore strategico dell'evoluzione digitale può, infatti, prendere l'avvio la trasformazione dell'impresa. Sarebbe una buona idea creare questa figura anche all'interno di ogni azienda, partendo proprio dal consiglio di amministrazione. Il "Consigliere Digitale" deve avere le competenze per poter analizzare in profondità le opportunità offerte dall'applicazione delle nuove tecnologie e doti di leadership e comunicazione che gli permettano di rendere partecipe tutto il consiglio. Se non si vuole che questo tema diventi di competenza solo dei Responsabili IT o Produzione, non ci sono alternative.

Governance e organizzazione digitale. In estrema sintesi possiamo pensare ad una governance che preveda al vertice un Consigliere Digitale e, nei casi più complessi e sofisticati, anche un Comitato per la digitalizzazione. Il loro compito deve essere quello di valutare l'applicabilità di tecnologie digitali in tutti gli ambiti aziendali, individuando potenziali vantaggi competitivi. Il lavoro del Consigliere e del Comitato deve essere condiviso con il consiglio di amministrazione per creare quel substrato culturale che rende l'azienda attenta e curiosa alle novità che possono influire significativamente sui risultati. Alla governance deve essere collegata una organizzazione altrettanto efficiente. Un gruppo operativo dovrebbe includere tutte le funzioni e i diversi livelli dell'organizzazione, in modo da raccogliere problematiche e apportare idee, sviluppando creatività e concretezza, alla ricerca di soluzioni innovative. Sicuramente si tratterà di

un investimento importante, in termini di tempo e sforzi, ma i cui risultati potranno essere misurati da un significativo salto di competitività.

Non solo start up. Fino ad ora i temi della digitalizzazione sono stati visti come qualche cosa riguardante le start up. Piccoli geni capaci di intuire le potenzialità delle nuove tecnologie e costruire delle storie di successo. Si parla di oltre 20.000 addetti e circa 4.000 nuove aziende, sicuramente un risultato da non sottovalutare. Ma ci si può accontentare di aziende di 5 persone? Sicuramente cresceranno e il loro contributo sarà fondamentale, ma ciò a cui bisogna puntare è una rapida digitalizzazione di tutto il sistema produttivo. Qui c'è l'occasione di creare centinaia di migliaia di nuovi impieghi di alta qualità, e allo stesso tempo di acquisire posizioni dominanti in tutti i settori e mercati.

Conclusioni. La digitalizzazione si pone come un magnifico prato verde sul quale costruire duraturi vantaggi competitivi basati sulla cultura e il know how produttivo italiano. Una sfida da cogliere per risollevare le sorti del nostro Paese, dare fiducia ai giovani neolaureati, più di altri, portatori della conoscenza delle nuove tecnologie e delle loro infinite possibilità di impiego. Un progetto che permette a diverse generazioni di collaborare per un'idea comune, il "Rinascimento Digitale". Un obiettivo che può essere raggiunto grazie all'intelligenza e alla lungimiranza di chi ricopre posizioni di responsabilità che, con grande visione, saprà porre le condizioni di governance e organizzazione in grado di sprigionare la creatività e l'innovazione. Il consiglio di amministrazione è chiamato a trasformarsi in "Board Digitale", un organo capace di capire le trasformazioni tecnologiche in atto e diventare il motore del cambiamento. Non si tratta di una possibilità, ma dell'unica scelta per restare competitivi.

** Stefano Modena è Managing Partner di Governance Advisors
smodena@governanceadvisors.it*