

GOVERNANCE ADVISORS

LA DIGITAL TRANSFORMATION



Giugno 2017

Con il patrocinio di



CONFINDUSTRIA DIGITALE



Milano

Sponsor



edison
EDF GROUP

Con la media partnership



ATTIVITÀ ITALIANA DI MANAGEMENT

In collaborazione con



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT



PREFAZIONE

Elio Catania

Presidente Confindustria Digitale

La ricerca condotta all'inizio di quest'anno da Governance Advisors mostra chiaramente come una delle cause del ritardo di innovazione digitale del Paese risieda ancora oggi nella leadership delle nostre imprese.

Un problema questo che ho posto come centrale fin dall'inizio della mia presidenza di Confindustria Digitale. La digitalizzazione, infatti, prima che una questione tecnologica, è un tema di visione e di strategie che innovano completamente il modo di fare impresa e di lavorare, i modelli di business, le competenze. I cambiamenti nel modo di concepire la produzione, di creare i prodotti e i servizi, di offrirli ai clienti, di espandersi verso nuovi mercati, chiamano direttamente in causa le responsabilità della leadership aziendale, che deve essere in grado di vedere nell'innovazione tecnologica non un argomento da affidare ai tecnici, ma l'elemento chiave di cui occuparsi in prima persona per ridisegnare il futuro della propria impresa.

Certo le peculiarità del tessuto produttivo italiano rendono più complessi i processi d'innovazione. A differenza di altri paesi, giocano a sfavore sia la scarsità di grandi imprese, che invece hanno un ruolo di traino fondamentale nella trasformazione dell'indotto, che la prevalenza delle piccole imprese le cui caratteristiche dimensionali non facilitano lo sviluppo di capacità e visioni necessarie per cavalcare in proprio l'innovazione. Ma qualcosa sta cambiando negli ultimi mesi. Il Piano Industria 4.0, grazie al lavoro collaborativo fra Confindustria e il Governo, è stato concepito proprio per aiutare le imprese italiane a superare questi limiti.

Come sistema delle imprese siamo impegnati attivamente per raggiungere la più ampia platea di PMI e sostenerle concretamente nel percorso di trasformazione competitiva digitale. Il senso dell'urgenza e dell'execution della trasformazione digitale deve essere alla base del lavoro delle leadership aziendali. Per questo stiamo costruendo la rete nazionale dei Digital Innovation Hub, arrivati già a venti. Allocati presso le sezioni territoriali di Confindustria, i DIH aiuteranno gli imprenditori a "contaminarsi di digitale". Sono concepiti come soggetti giuridici snelli ma efficaci, con alla guida esperti che conoscono i business prevalenti nel territorio e le tecnologie migliori per aumentare la competitività delle imprese. Dovranno inoltre coordinare i diversi attori dell'ecosistema territoriale dell'innovazione, superando il modello classico di trasferimento tecnologico in modo da fare breccia nelle piccole imprese italiane.

Sappiamo che con la penetrazione del digitale nell'economia e nella società nei prossimi anni il 50% delle mansioni cambierà. E ciò significa riqualificazione dei lavoratori e programmi di formazione continua. Puntiamo, per questo, alla realizzazione di corsi specifici attraverso i Fondi interprofessionali - Fondimpresa e Fondirigenti – proprio per colmare lo skill gap presente in tutti i settori aziendali, non solo a quelli attualmente a maggior valore aggiunto. Infine, siamo impegnati alla sensibilizzazione diretta degli imprenditori titolari d'impresa e dei consigli di amministrazione, a quali proporremo apposite Linee Guida (o un Codice di Autodisciplina) in cui viene raccomandato l'inserimento di almeno 1 consigliere esperto digitale nei CdA (una sorta di "quote digitali") e di una sezione su innovazione digitale nella relazione di bilancio, nonché specifiche raccomandazioni per i CdA sulla privacy e cyber security.

INTRODUZIONE

Stefano Modena

Managing Partner Governance Advisors

La trasformazione digitale è un processo in rapida evoluzione che sta modificando radicalmente la vita di persone e aziende. Si tratta della principale opportunità per lo sviluppo delle imprese di ogni settore e dimensione e, allo stesso tempo, rappresenta il fattore di maggior rischio per la loro continuità nel lungo periodo.

I cambiamenti nei paradigmi di business vedono la nascita di nuove società in grado di crescere a ritmi vertiginosi - sconvolgendo, in taluni casi, anche le dinamiche di mercato - e mettono in evidenza come le imprese debbano necessariamente ripensare alla propria attività. Non si tratta certo di una novità; sulla superiorità tecnologica si sono sempre giocate partite fondamentali, sia tra nazioni sia tra aziende. Quello che sorprende è la velocità del mutamento, che avviene a livello globale e nel giro di pochi trimestri. Nessuna azienda può considerarsi esclusa da questo fenomeno. Paradossalmente, proprio per quelle più tradizionali si presentano maggiori opportunità, ma anche i rischi. In questi casi occorre, spesso, ripensare il modello di business alla luce delle nuove tecnologie. Le aziende più veloci ad individuare i trend emergenti riusciranno ad acquisire un significativo vantaggio competitivo, per le altre, ci sarà solo un'affannosa rincorsa per rimanere sul mercato, affrontando una prova di resistenza che, a medio termine, le condurrà al tramonto. La trasformazione digitale rappresenta la chiave della continuità: lo sviluppo tecnologico, il miglioramento organizzativo, la globalizzazione sono gli aspetti sui quali si può fondare quel salto culturale di cui il nostro Paese ha bisogno per aumentare la propria competitività.

La trasformazione digitale è un tema complesso e, fino ad ora, è stato approcciato soprattutto nella sua componente produttiva, denominata Industry 4.0. Pur essendo quest'ultima una parte fondamentale della digital transformation non esaurisce, tuttavia, il profondo significato delle dinamiche innovative. La prima sfida è definire un Modello in grado di sintetizzare la capacità del Vertice aziendale di affrontare il tema nella sua interezza, e, in seguito, lavorare, quindi, non solo sui prodotti e l'attività manifatturiera, ma anche su tutti gli altri processi aziendali (marketing, commerciale, finanza, organizzazione, ecc.) e sulle competenze, necessarie in primo luogo al consiglio di amministrazione, per affrontare un mondo sostanzialmente nuovo. Su quest'ultimo aspetto, in particolare, si concentra la battaglia culturale: guardare a novità imposte da offerte tecnologie sempre più potenti ed evolute o ai vecchi concetti che soccomberanno sotto il peso della loro inefficienza?

La ricerca che presentiamo si pone diversi obiettivi: da un lato verificare "sul campo" e misurare il grado di digitalizzazione delle imprese, dall'altro, proporre un Modello per affrontare la trasformazione digitale, individuando gli spazi di miglioramento che le singole aziende, e il sistema industriale nel suo complesso, hanno a disposizione per la crescita.

L'intento è di contribuire in modo concreto a quel ripensamento industriale necessario per abbandonare i bassissimi indici di crescita degli ultimi anni e trovare gli strumenti in grado di valorizzare idee e progettualità. Competenze e imprenditorialità non mancano, ma devono essere convogliate verso il "Rinascimento Digitale", una nuova era capace di declinare tutto il sapere di cui è intrisa la nostra cultura in un futuro di ripresa competitiva, in grado di mobilitare la parte più attiva e combattiva del Paese. Un'opportunità a portata di mano, che ci riguarda tutti.

METODOLOGIA

Premessa

La Survey sulla digital transformation è stata progettata per misurare empiricamente il grado di evoluzione digitale delle aziende, fornire indicazioni sulla situazione attuale e sulle attività che devono essere intraprese per migliorare la competitività.

Le Fasi della ricerca

La ricerca si è articolata in cinque fasi:

Fase 1: Il Modello. Governance Advisors ha messo a punto un Modello di valutazione della digitalizzazione, studiato per analizzare 4 Aree di Interesse:

- Governance;
- Prodotti;
- Processi;
- Competenze.

Ogni Area di Interesse è stata quindi declinata per approfondirne le Componenti più rilevanti ai fini della trasformazione digitale.

Fase 2. Questionario. Per ognuna delle Aree di Interesse, sono state predisposte specifiche domande, atte a valutare i diversi aspetti della trasformazione digitale, arrivando così a esaminare un totale di 27 Componenti.

Nell'80% dei casi, al fine di facilitare la raccolta dei dati e il confronto, si è preferito sintetizzare le opzioni di risposta in "SI", "NO" o "N/A", lasciando comunque ai partecipanti la possibilità di aggiungere maggiori informazioni in termini descrittivi.

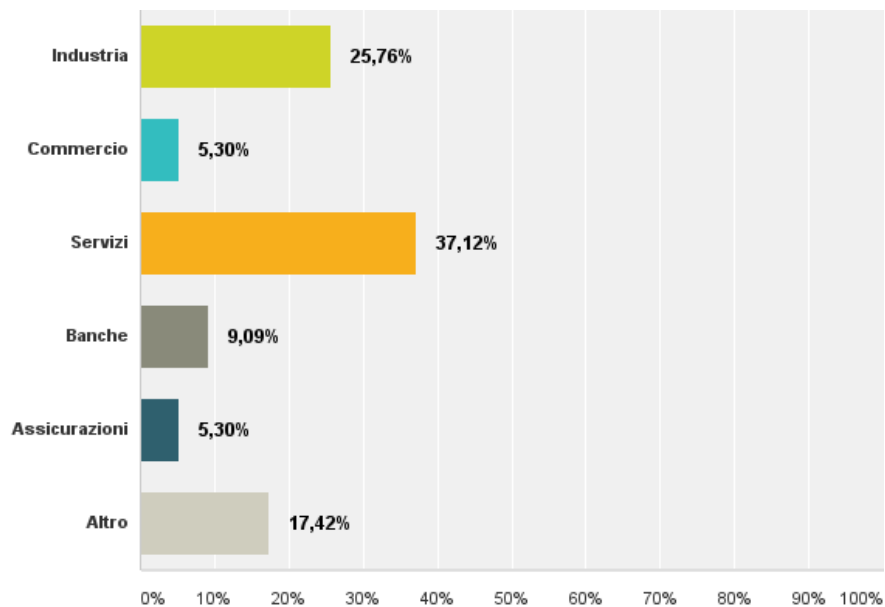
Fase 3. Raccolta dei dati. Tra febbraio e aprile 2017 sono stati raccolti 134 questionari completi, che sono alla base dell'analisi.

Fase 4. Analisi delle risposte. Le risposte pervenute sono state aggregate e analizzate per individuare i trend più significativi.

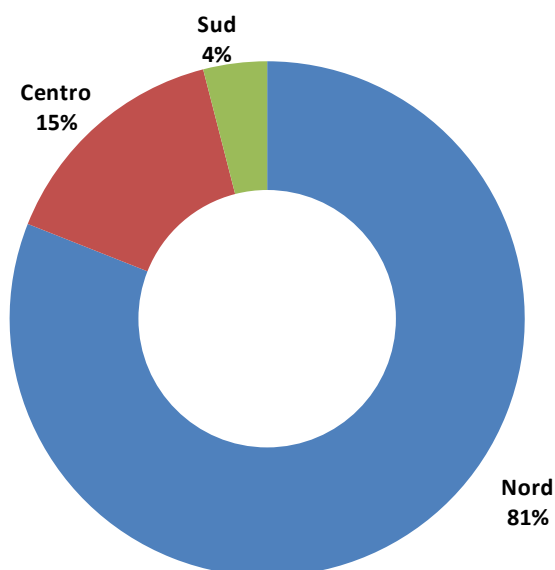
Fase 5. Conclusioni. A partire dalle evidenze raccolte sono state formulate alcune conclusioni, volte ad aumentare la consapevolezza rispetto alle opportunità di business e ad un approccio strategico alla digital transformation.

ANALISI DEL CAMPIONE**Settore di attività**

Le aziende partecipanti alla Survey si suddividono settorialmente come segue:

**Area geografica**

Oltre l'80% delle risposte proviene da Società che hanno la propria sede al nord, e in particolare in Lombardia, che contribuisce da sola al 70% del campione.



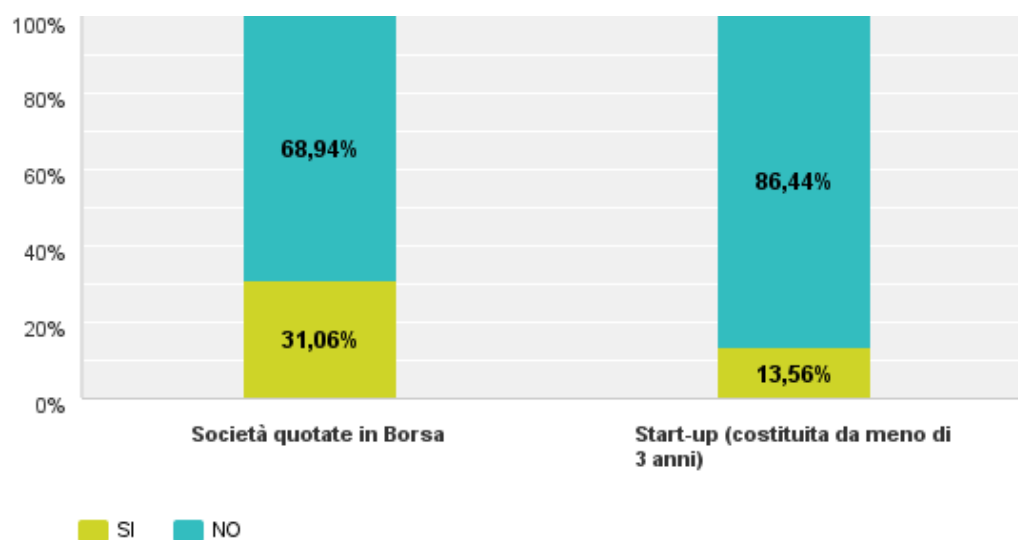
Dimensione

La dimensione delle Società che hanno preso parte alla Survey, in termini di fatturato e numero di dipendenti, è illustrata nella seguente tabella:

Fatt. MI/€	# Dipendenti						
	<15	15/30	31/50	51/100	101/500	501/1000	>1000
> 500					3%	3%	17%
101/500				1%	8%	8%	6%
51/100			2%	1%	3%	2%	1%
26/50			1%	2%	3%	1%	1%
11/25	1%		4%	4%	2%		1%
1/10	6%	7%					
<1	12%						

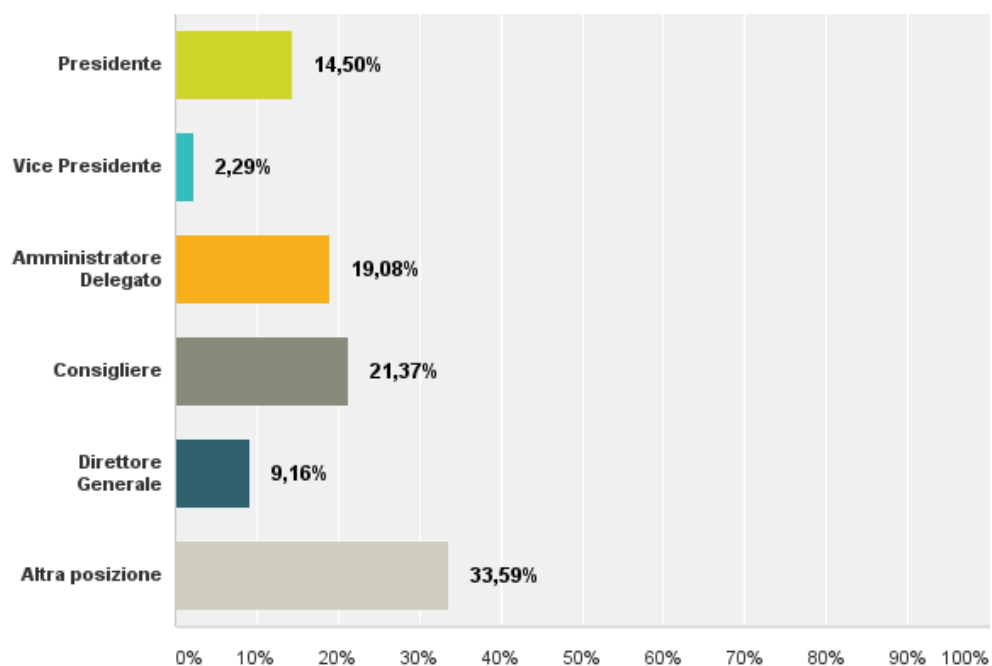
Tipologia di azienda

Quasi un terzo delle società che hanno preso parte alla Survey sono quotate in Borsa, e poco meno del 15% sono Start-up.



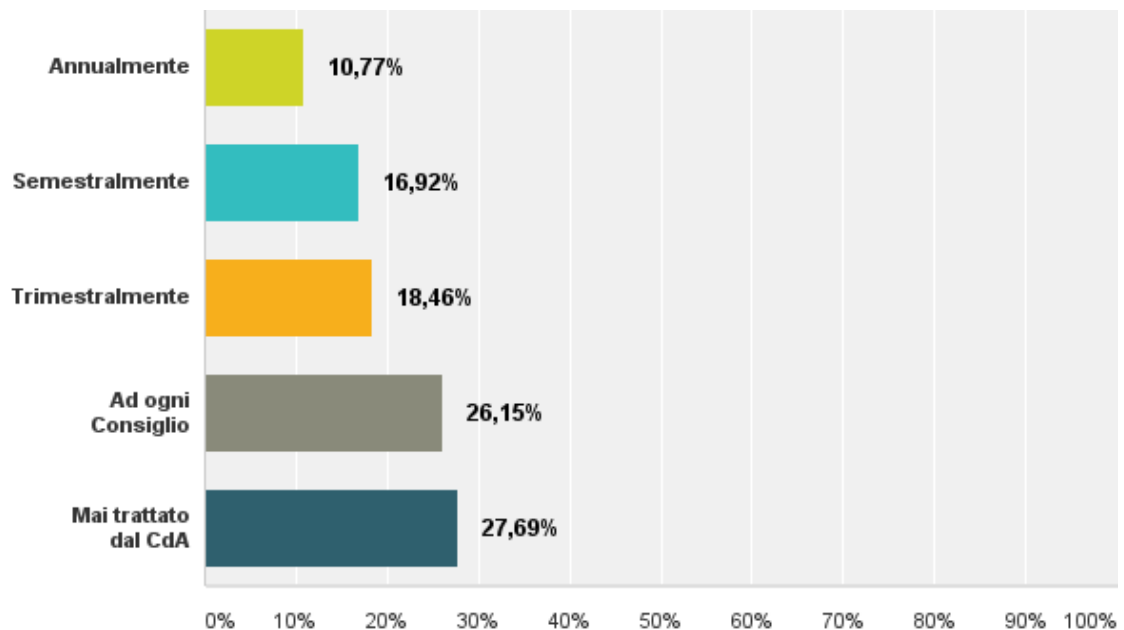
Posizione degli intervistati

Alla Survey hanno risposto componenti del Consiglio di Amministrazione per il 57%, Direttori Generali per il 9% e altre figure di Vertice per il restante 34%.



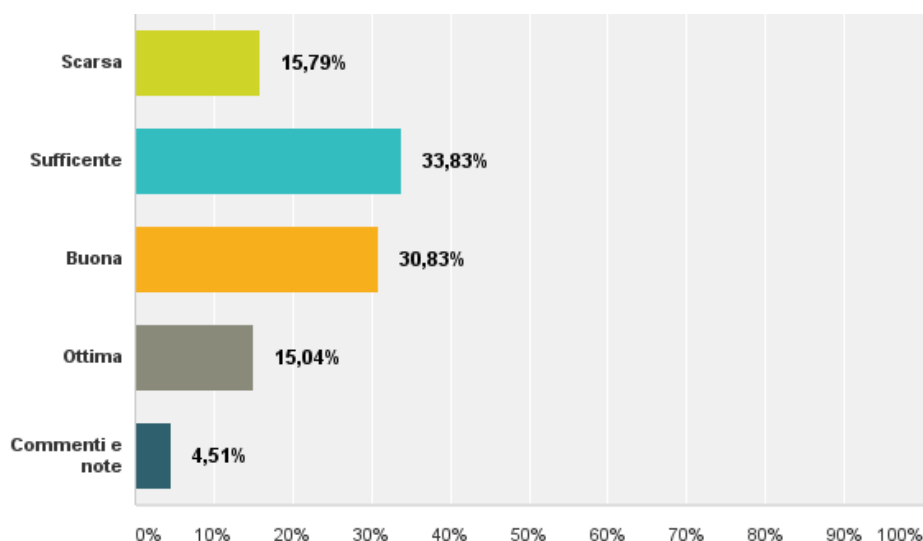
RISPOSTE AL QUESTIONARIO**PARTE I: GOVERNANCE**

1. Le tematiche relative alla trasformazione digitale sono messe all'ordine del giorno delle sedute consiliari:



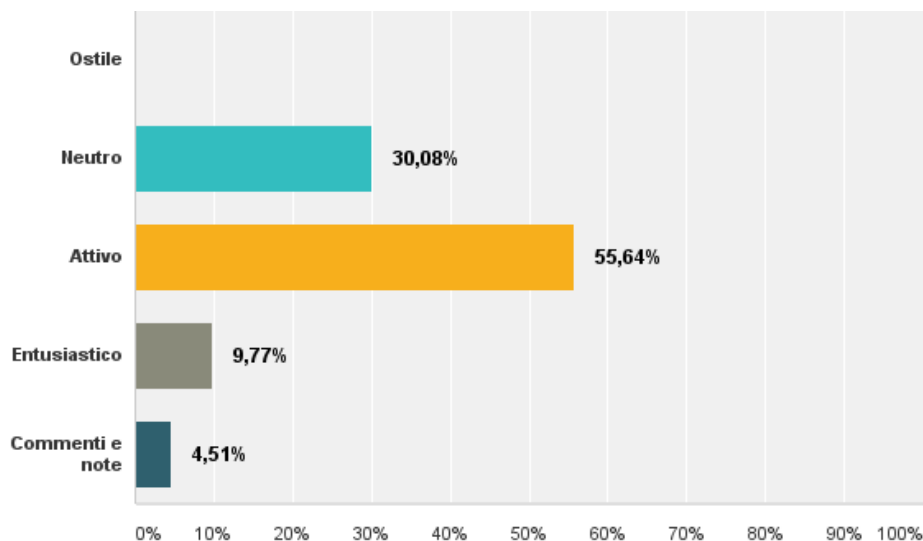
Oltre un quarto delle aziende non mette mai all'ordine del giorno il tema della trasformazione digitale, percentuale che sale quasi al 40% se si considerano anche i casi in cui il consiglio tratta l'argomento solo annualmente. In compenso circa altrettante trattano il tema ad ogni Consiglio o trimestralmente. Il residuo 17% discute della trasformazione digitale semestralmente.

2. La preparazione del CdA sui temi della trasformazione digitale è ritenuta:



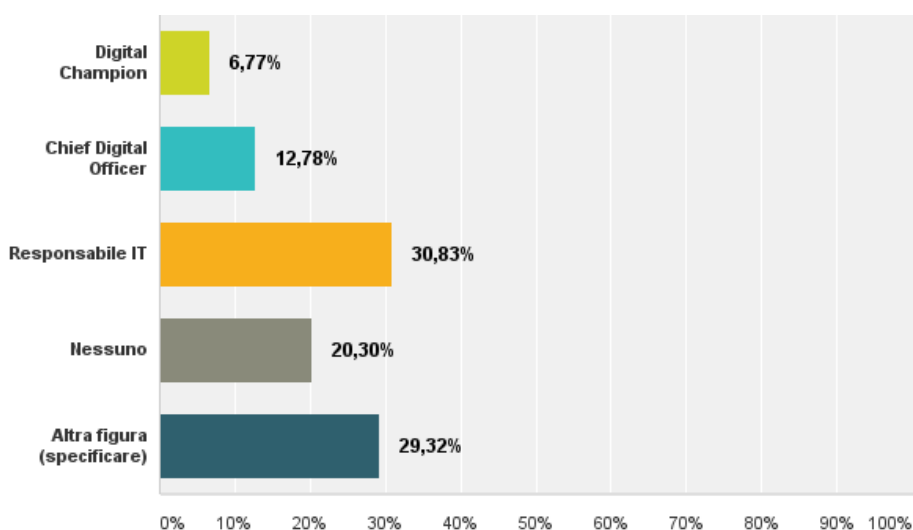
Oltre un terzo del campione ritiene che la preparazione dei consiglieri sia appena sufficiente, quasi un altro terzo la considera al massimo buona. Solo il 15% considera la preparazione del CdA Ottima, a fronte di un analogo percentuale che la ritiene addirittura scarsa. Il 5% circa del campione ha articolato le risposte con commenti e note che tuttavia non modificano il quadro d'insieme.

3. L'atteggiamento dei consiglieri su temi della trasformazione digitale è:



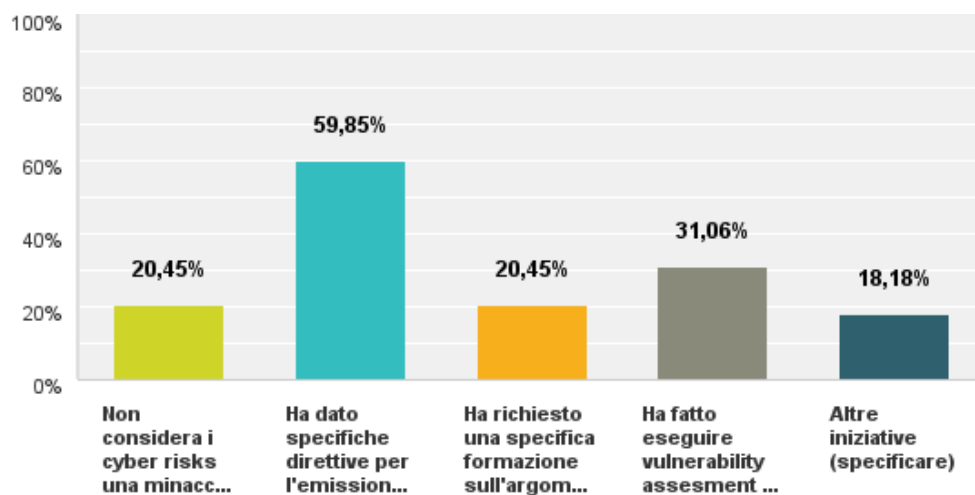
L'atteggiamento del Consiglio verso la trasformazione digitale è, per due terzi dei casi, Attivo (56%) o Entusiastico (10%), mentre per il restante terzo è neutro. In un singolo caso è stato definito addirittura Ostile. Anche in questo caso il 5% circa del campione ha articolato le risposte con commenti e note che tuttavia non modificano il quadro d'insieme.

4. La leadership per la trasformazione digitale è stata assegnata:



Quasi un terzo del campione ha affidato la trasformazione digitale al responsabile IT mentre quasi un altro terzo a figure di vertice (Altra figura). Solo il 20% si è dotato di un Digital Champion (7%) o di un Chief Digital Officer (13%). Un quinto delle aziende non ha nessuno che si occupi della trasformazione digitale.

5. Rispetto ai cyber risks il consiglio di amministrazione:

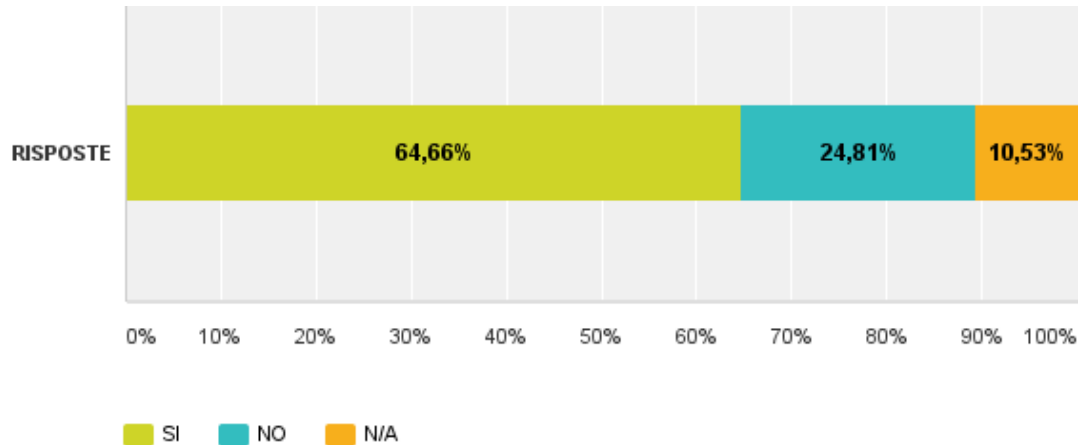


Circa la metà delle società si preoccupa in modo attivo dei cyber risks e ha adottato specifiche attività di formazione (20%) o fatto eseguire test di vulnerabilità (31%). Il 60% ha installato sistemi di difesa ed emesso linee guida per l'utilizzo dei sistemi informatici, mentre il 20% non considera i cyber risks una minaccia.

N.B.: Domanda a risposta multipla, le percentuali si riferiscono ad ogni singola opzione.

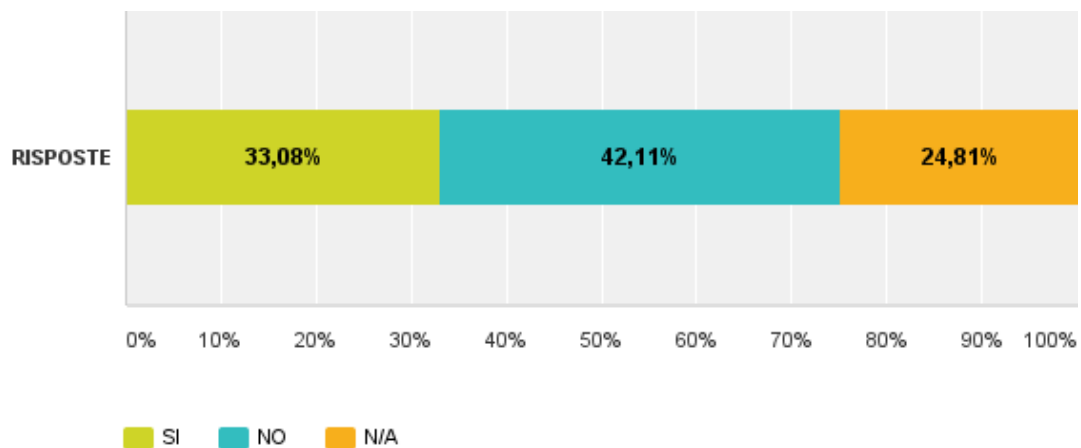
PARTE II: PRODOTTI

6. **Interconnessione. Prodotti in grado di connettersi on line per mettere a disposizione informazioni e/o incrementare il livello di customer experience.**



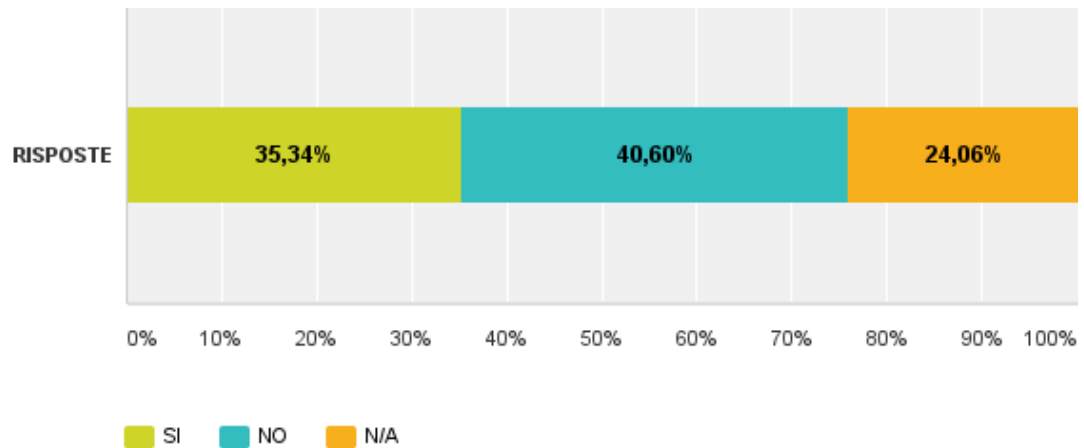
Circa due terzi del campione ha sviluppato prodotti in grado di sfruttare le tecnologie di interconnessione.

7. **Sensoristica. Elementi in grado di captare segnali dall'esterno, utilizzabili per il miglioramento delle prestazioni, e/o per la produzione del prodotto finale.**



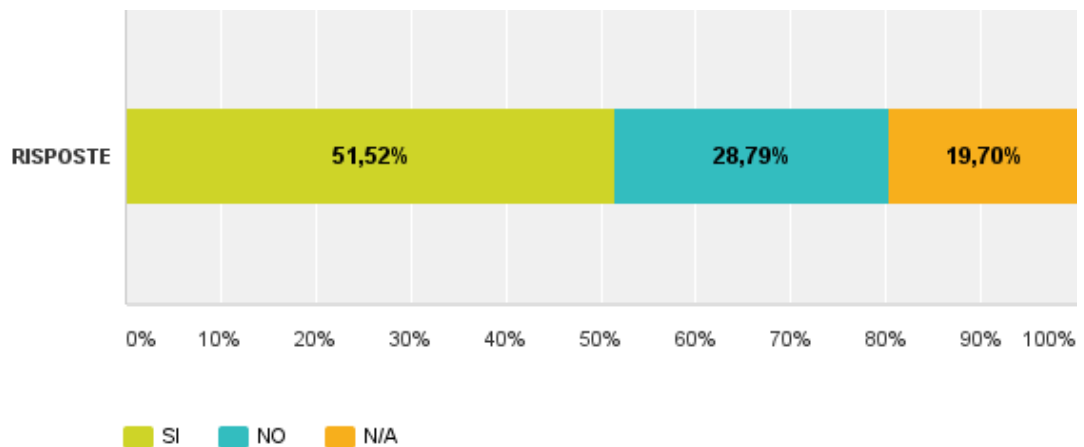
Solo un terzo delle società afferma di aver sviluppato prodotti o impiega mezzi di produzione capaci di utilizzare sensori, percentuale che sale al 44% restringendo il campione alle sole risposte SI/NO. Si tratta di un chiaro segno delle potenzialità non ancora esplorate che possono essere trasformate in opportunità altamente competitive.

8. Geolocalizzazione. Elementi in grado di rilevare la posizione del bene e/o del cliente e trasmetterla in tempo reale.

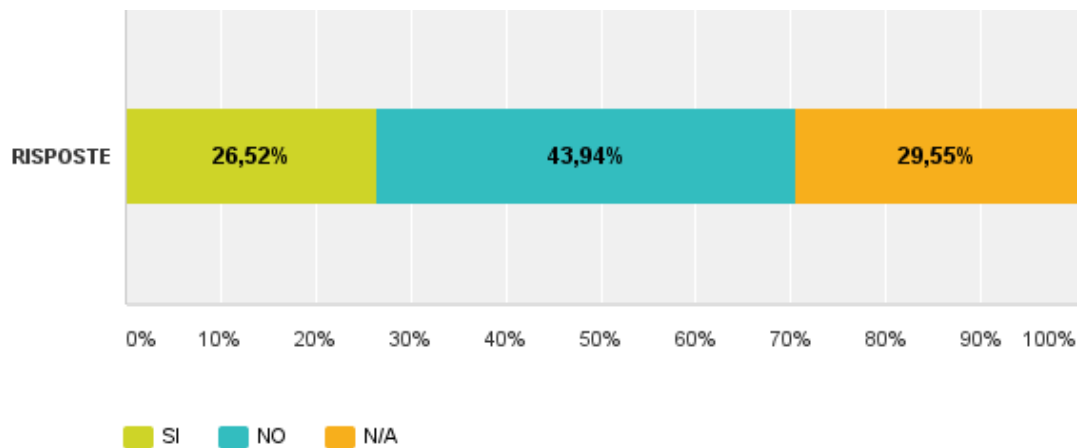


Più di un terzo delle aziende afferma di avere sviluppato prodotti in grado di geolocalizzare i beni o i Clienti, che diventa quasi la metà non considerando le risposte N/A. Si tratta di una tecnologia facilmente disponibile, ormai letteralmente “in tasca” ad ogni consumatore, ma che è sfruttata in minima parte, su cui le aziende devono investire per offrire prodotti più performanti e innovativi.

9. Personalizzazione. Beni prodotti direttamente sulla base delle specifiche fornite dal Cliente.

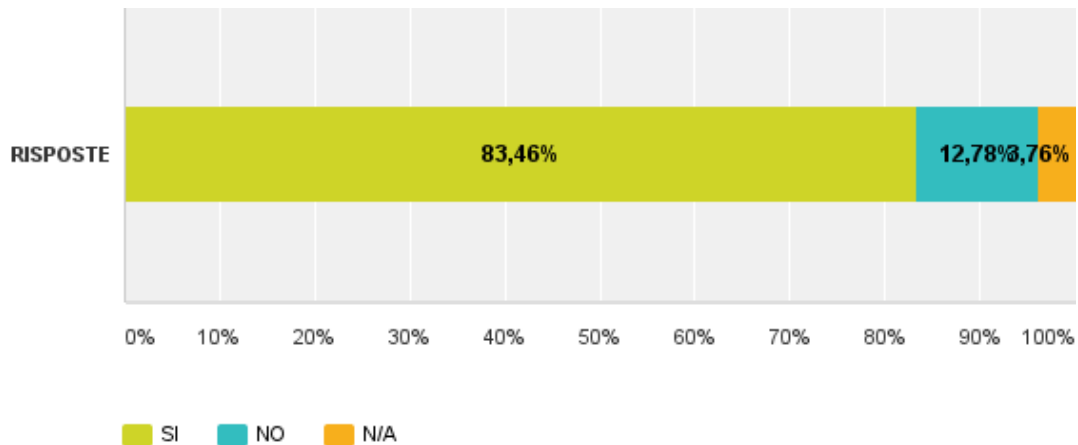


Oltre la metà del campione afferma di aver sviluppato prodotti sulla base delle specifiche pervenute dai Clienti, percentuale che sale quasi a due terzi restringendo il campione alle sole risposte SI/NO. Una netta constatazione delle capacità delle aziende di andare incontro alle esigenze del singolo Cliente, rivalutando in chiave post industriale la cultura dell’artigianato italiano di produrre beni unici.

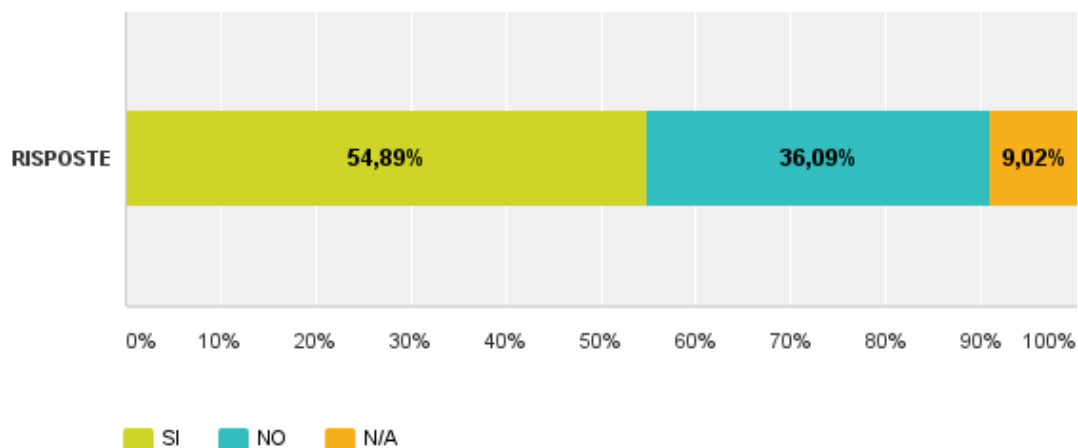
10. Autoapprendimento. Prodotti capaci di adattare le proprie prestazioni sulla base di dati rilevati ed elaborati direttamente.

Solo poco più di un quarto delle società afferma di possedere prodotti capaci di adattare le proprie prestazioni sulla base dell'interazione con i Clienti, percentuale che sale a circa il 40% non considerando le risposte N/A. Un segno della notevole distanza ancora da colmare per utilizzare i feedback in chiave di miglioramento continuo dell'offerta e della competitività.

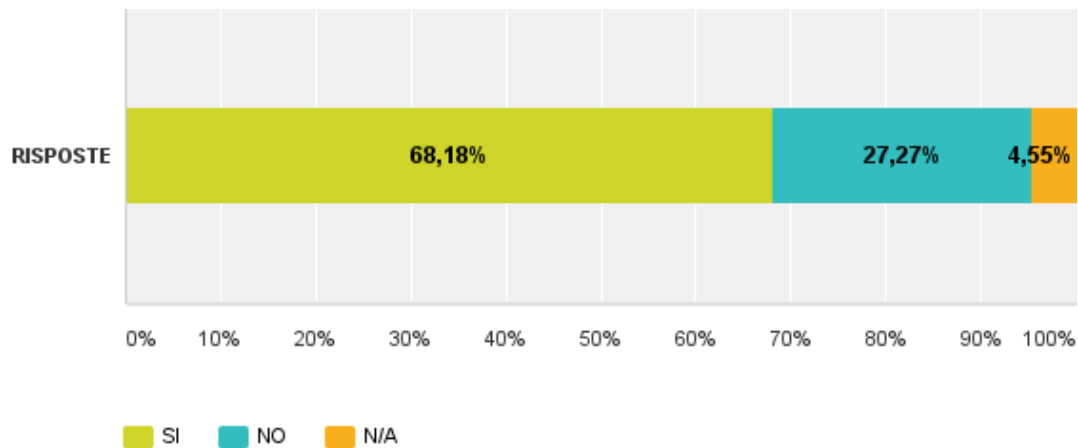
PARTE III: PROCESSI

11. Marketing - Web site. Costituzione e/o sistematico aggiornamento delle funzionalità del sito internet della Società

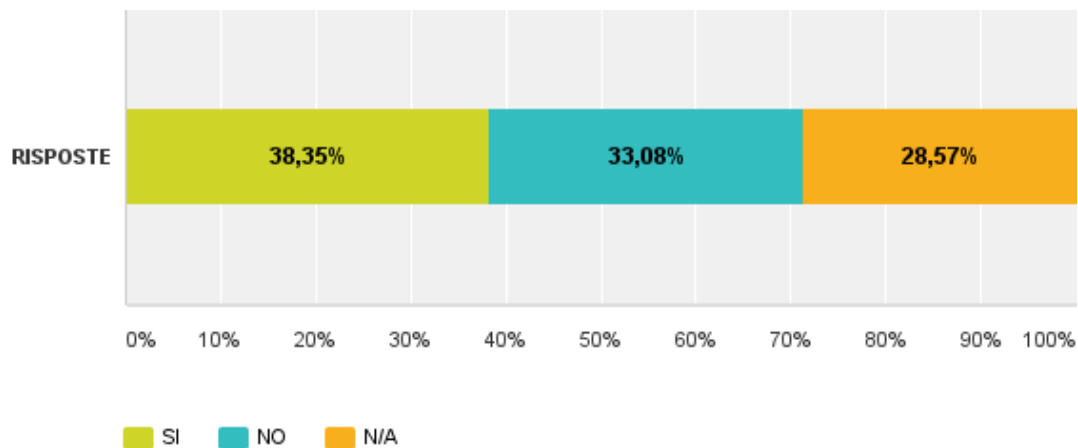
Oltre l'80% dei partecipanti alla Survey ha un proprio sito che viene aggiornato sistematicamente, un primo passo verso la cultura dell'interconnessione che permette all'azienda di essere sempre in contatto con il mercato.

12. Marketing - Big Data. Avvio o realizzazione di progetti per l'elaborazione e l'analisi sistematica dei dati aziendali e/o provenienti da fonti esterne

Oltre la metà del campione ha avviato o realizzato progetti per l'elaborazione sistematica dei dati aziendali e di fonti terze. Pur tenendo presente le difficoltà d'interpretazione di questa tecnologia, si tratta di uno sforzo significativo nell'utilizzare i dati disponibili per avvicinarsi alle richieste dei Clienti.

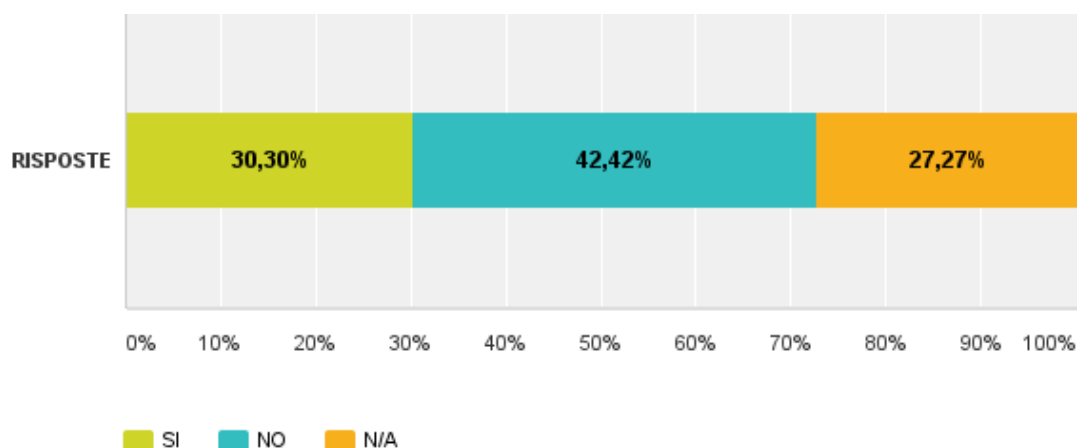
13. Marketing - Social Network. Avvio, realizzazione o miglioramento delle funzionalità di comunicazione diretta con i propri stakeholder attraverso i Social Network (facebook, twitter, instagram, ecc.).

Più di due terzi utilizza i social network nella comunicazione con gli stakeholder. Si sottolinea così chiaramente l'importanza della penetrazione dei social media e del loro utilizzo nella comunicazione bidirezionale.

14. Commerciale - On line shop – PC. Avvio, realizzazione o miglioramento delle funzionalità di vendita diretta on line attraverso PC.

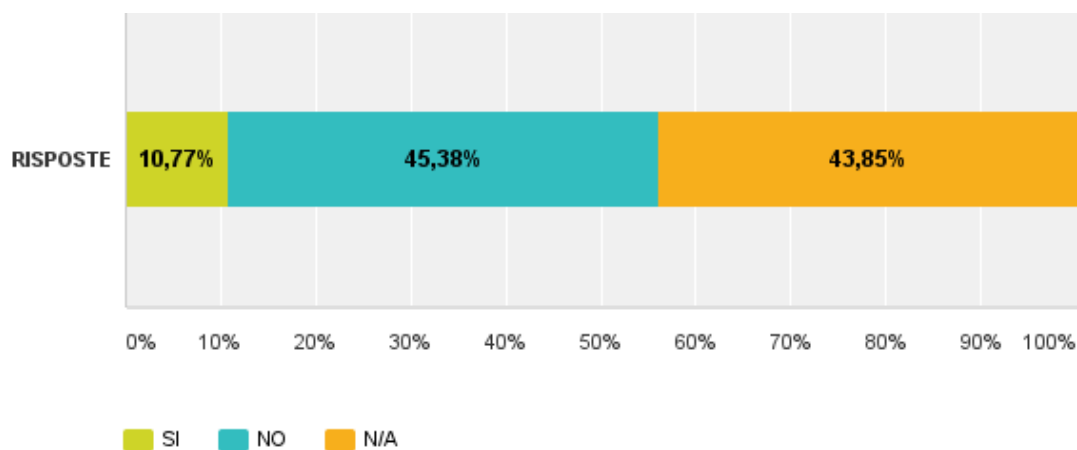
Quasi il 40% del campione afferma di aver avviato o realizzato sistemi di vendita on line, una necessità sia nel mondo B2B che B2C, percentuale che supera il 50% non considerando le risposte N/A. Un segnale incoraggiante, anche se è chiaro che resta ancora molto da fare.

15. Commerciale - On line shop – App. Avvio, realizzazione o miglioramento delle funzionalità di vendita diretta on line attraverso App da utilizzare in mobilità.

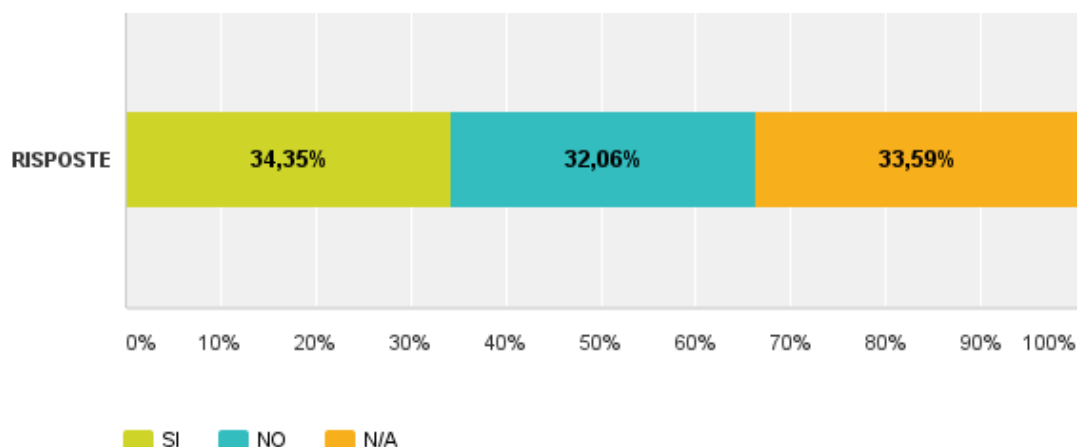


Meno di un terzo delle aziende afferma di aver predisposto App per la vendita dei propri prodotti in mobilità, quasi il 40% senza considerare le risposte N/A. Segno di un netto ritardo nel considerare una modalità di vendita o fruizione di servizi che al contempo guida e si adegua al nuovo stile di vita dei Clienti.

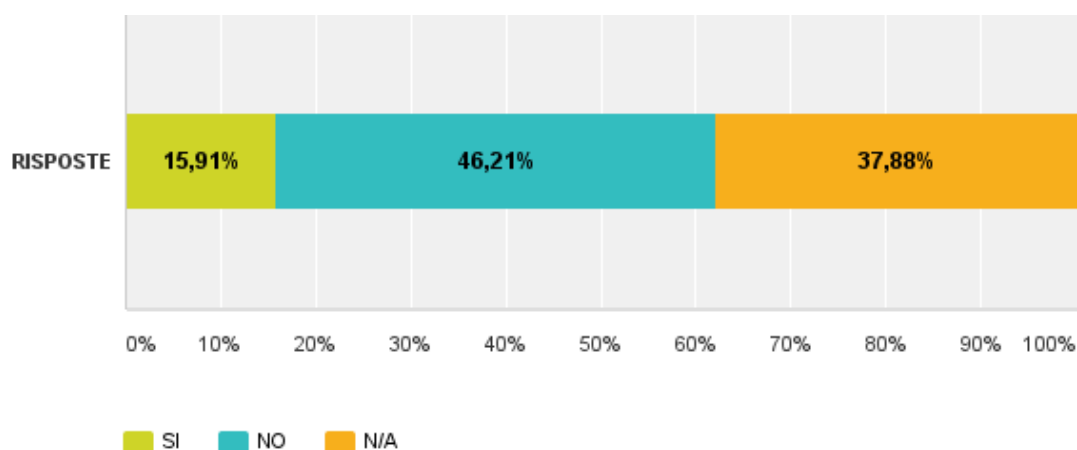
16. Produzione - 3D manufacturing. Avvio, realizzazione o miglioramento di processi di prototipazione e/o di produzione basati sull'additive manufacturing.



Solo il 10% del campione afferma di aver introdotto in azienda sistemi di produzione basati sull'additive manufacturing, percentuale che quasi raddoppia restringendo il campione alle sole risposte SI/NO. Pur considerando quindi il peso della componente industriale del campione si tratta di un'area che appare in ritardo e deve essere sviluppata con urgenza. Le potenzialità applicative sono tanto nell'area della prototipazione che della personalizzazione, una delle competenze centrali e distintive dell'industria italiana.

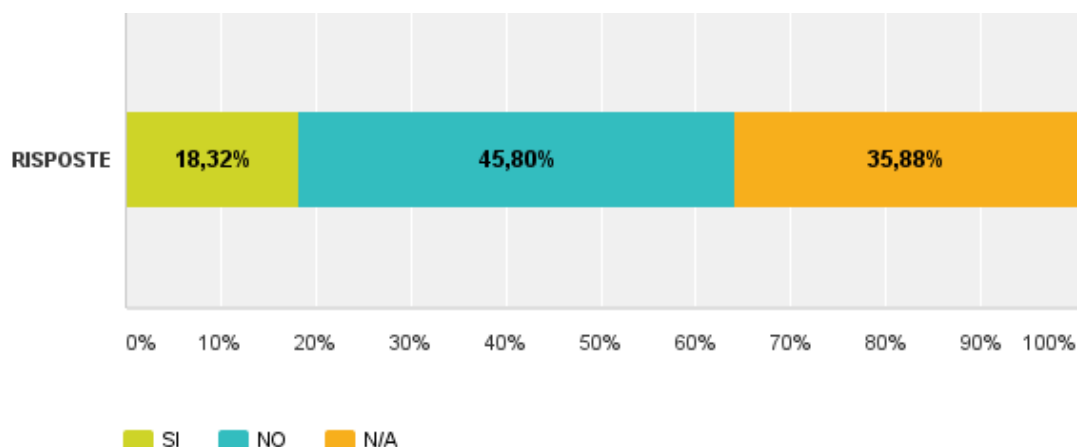
17. Produzione - Internet of Things. Avvio, realizzazione o miglioramento di processi produttivi che utilizzino macchinari interconnessi tra loro.

Oltre un terzo del campione ha avviato o realizzato processi produttivi basati sulla tecnologia IoT, percentuale che sale a oltre la metà non considerando le risposte N/A, uno dei principali trend in tutti i settori dell'economia. Su questa tecnologia poggia la possibilità di introdurre positive discontinuità nei processi produttivi e significativi miglioramenti nella struttura dei costi.

18. Produzione - Robot/Cobot. Avvio, realizzazione o miglioramento di processi produttivi altamente automatizzati e/o a controllo remoto degli operatori aziendali.

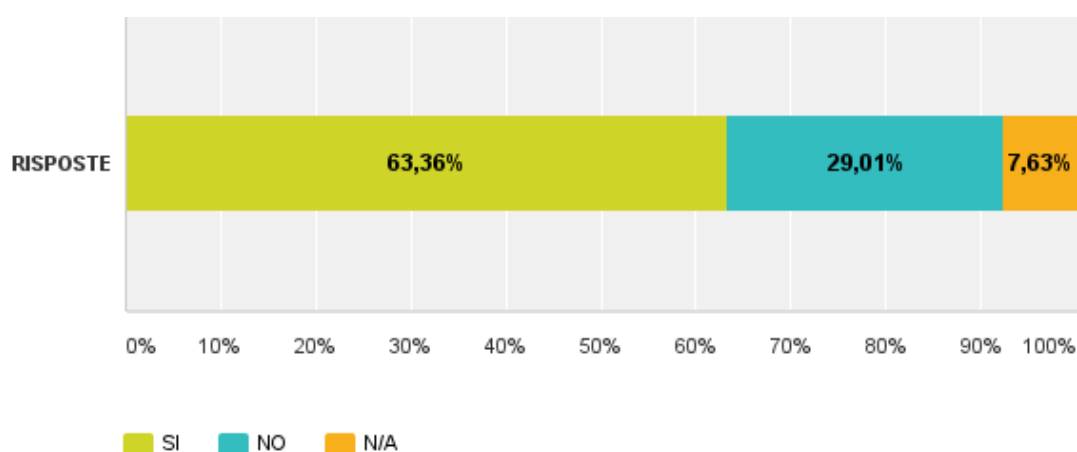
Solo il 16% delle società afferma di utilizzare sistemi robotizzati o cooperativi uomo/macchina, percentuale che sale circa al 25% non considerando le risposte N/A. Un'area, quindi, sulla quale le aziende industriali devono sicuramente investire per migliorare qualità e redditività.

19. Logistica - Instant delivery. Avvio, realizzazione o miglioramento di sistemi di distribuzione in tempo reale altamente automatizzati e/o a controllo remoto degli operatori aziendali.



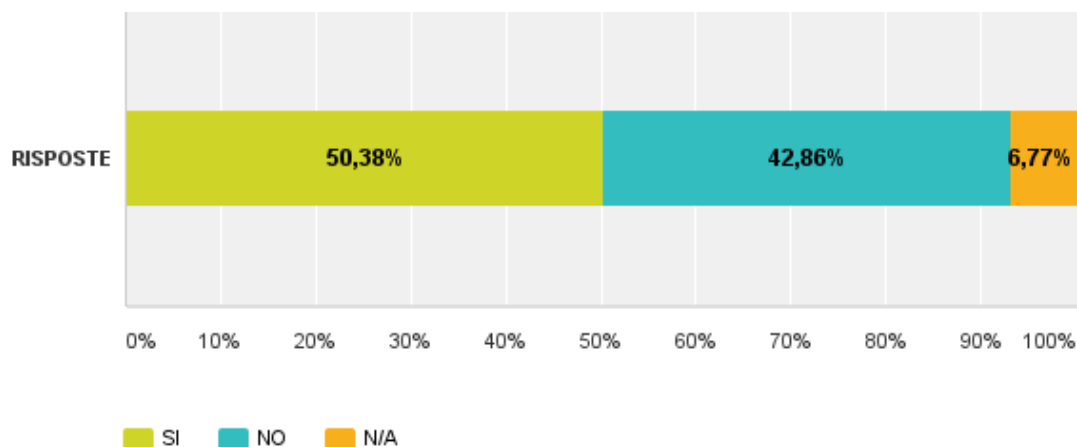
Meno di un quinto delle società afferma di aver adottato sistemi logistici di distribuzione in tempo reale dei propri prodotti, percentuale che raggiunge circa il 30% non considerando le risposte N/A, un punto nodale per aumentare la fruibilità del prodotto e la vicinanza con i Clienti.

20. Risorse Umane - Formazione digitale. Avvio, realizzazione o potenziamento di specifici programmi formativi, presenziali o a distanza, per l'incremento delle capacità di utilizzo delle tecnologie di prossima introduzione o potenzialmente utili all'Azienda.



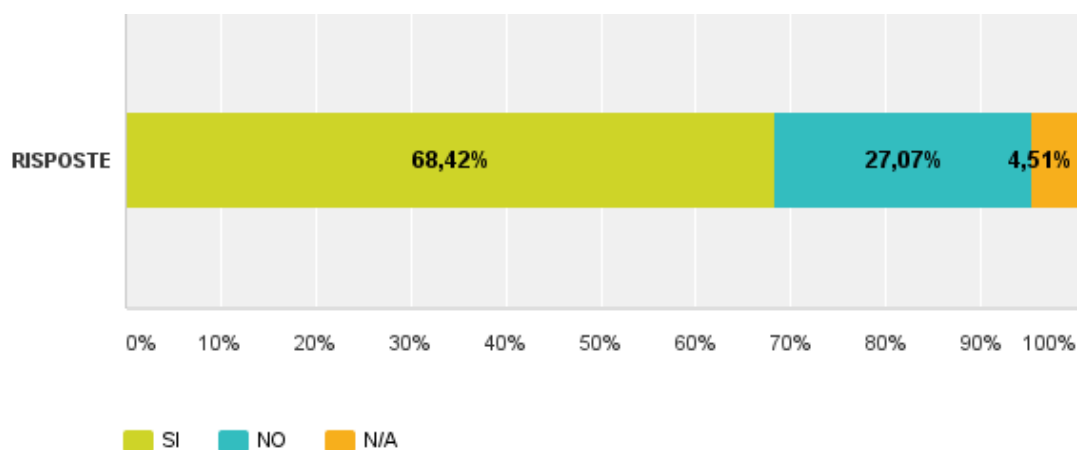
Quasi due terzi delle società hanno avviato o realizzato programmi di formazione sulle tecnologie digitali, a dimostrazione della sensibilità delle aziende rispetto alla necessità di integrare tecnologie e conoscenza.

- 21. Risorse Umane - Cultura digitale. Avvio, realizzazione o potenziamento di programmi di sviluppo e diffusione di una visione digitale del personale, e/o costituzione di Team dedicati allo sviluppo/trasformazione digitale dell'Azienda.**



La metà delle società ha già avviato o realizzato programmi di sviluppo della cultura digitale, necessaria per affrontare in modo positivo il processo di trasformazione digitale.

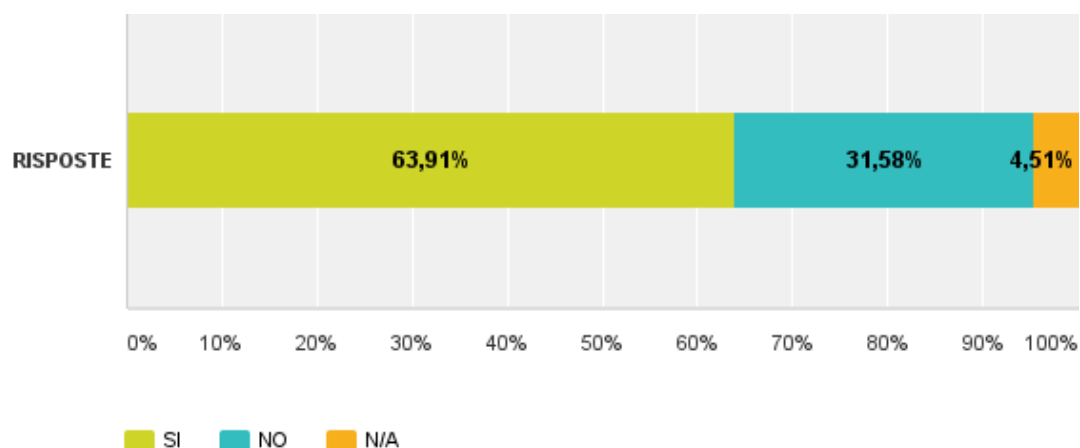
- 22. Amministrazione Finanza e Controllo - Automatizzazione dei processi amministrativi. Avvio, realizzazione o miglioramento dell'automazione di processi amministrativi, contabili e/o di controllo (es: riconciliazioni bancarie, cash flow, controllo di gestione, ecc.).**



Oltre due terzi delle società ha avviato o realizzato l'automazione dei processi amministrativi. Un risultato dovuto in gran parte all'introduzione, avvenuta da tempo, dei sistemi gestionali integrati nell'area Amministrazione Finanza e Controllo.

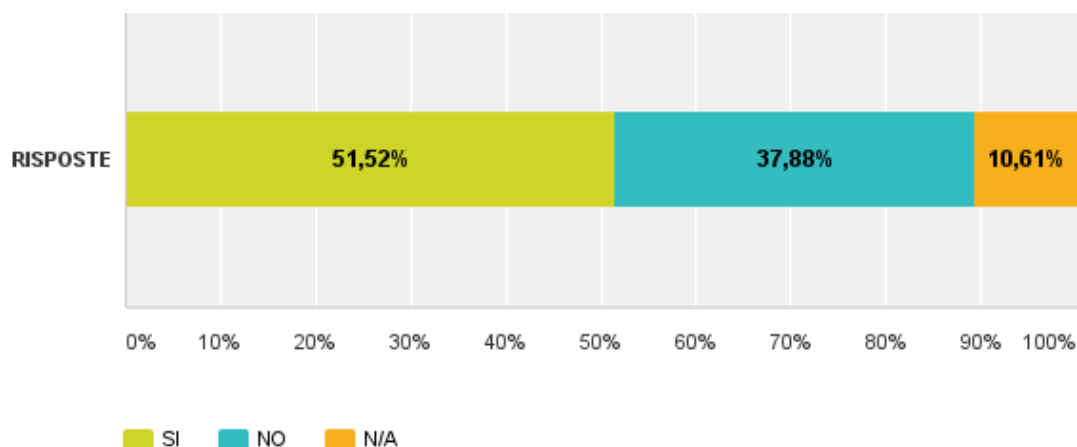
PARTE IV: COMPETENZE

- 23. Novità tecnologiche.** Attenzione agli sviluppi tecnologici tramite la sponsorizzazione e/o la partecipazione a workshop, corsi, incontri, eventi con oggetto il funzionamento e l'utilità di nuove tecnologie digitali.



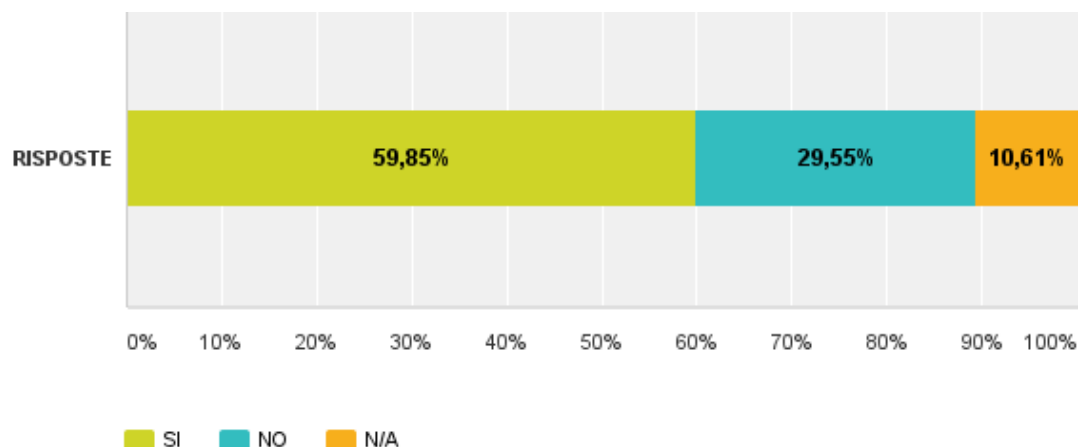
Quasi due terzi delle società dimostra attenzione e si occupa attivamente degli sviluppi tecnologici digitali. Una conferma della sensibilità delle aziende nel mantenere il passo con l'evoluzione, aggiornando le proprie competenze.

- 24. Selezione informazioni.** Sviluppo della capacità critica nella valutazione delle modalità di selezione delle informazioni.



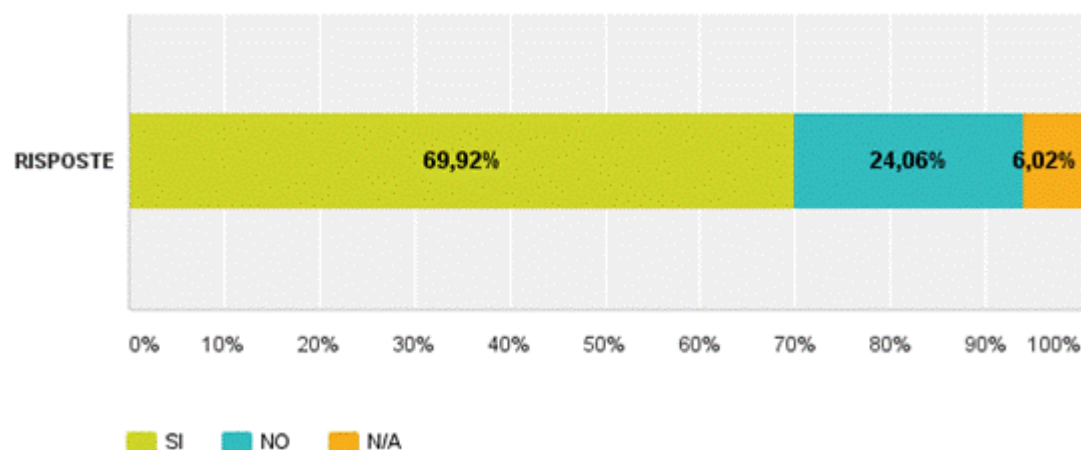
Oltre la metà delle società si impegna nello sviluppo della capacità critica di selezione delle informazioni proveniente da fonte esterna, una competenza chiave nell'individuazione delle informazioni rilevanti per il business.

25. Analisi dati. Sviluppo della visione sulle modalità di analisi delle informazioni provenienti dai canali digitali, per l'utilizzo dei dati disponibili, generati o acquisibili dall'Azienda.



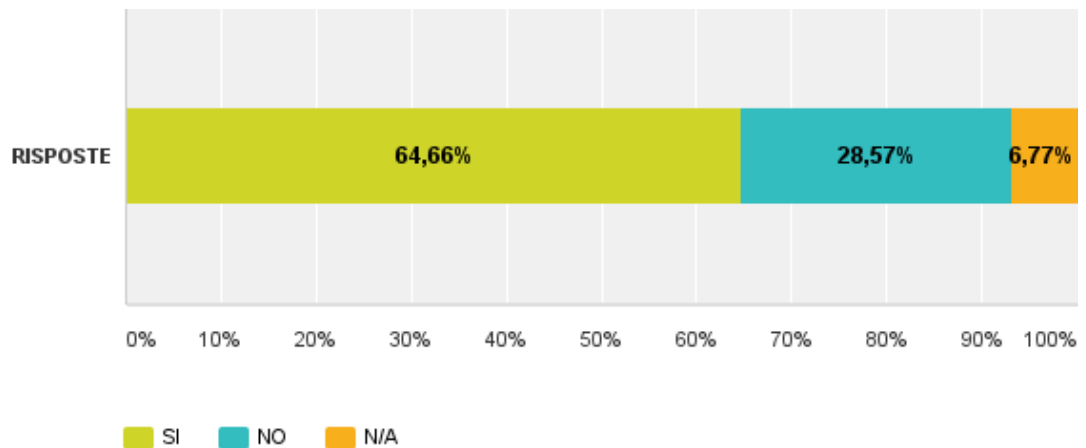
L'analisi dei dati consente di creare gli scenari su cui l'azienda è chiamata a muoversi. Poco meno di due terzi delle società è attenta allo sviluppo di questa competenza nell'utilizzo di informazioni proveniente da fonte esterna.

26. Utilizzo potenziale tecnologico. Sviluppo della consapevolezza di potenziali applicazioni e/o possibilità d'introduzione di nuove tecnologie applicate ai prodotti e ai processi dell'Azienda.



Oltre due terzi delle società è consapevole delle potenzialità applicative per la propria azienda delle tecnologie digitali, evidenziando uno sforzo significativo di concettualizzazione di idee per la loro trasformazione in applicazioni concrete.

27. Ricerca tecnologica. Allocazione di risorse finanziarie e organizzative per l'innovazione tecnologica e analisi delle potenziali ricadute sul modello di business aziendale.



Le aziende hanno la consapevolezza che la ricerca tecnologica costituisce il punto di partenza per il mantenimento o il miglioramento delle posizioni competitive. Quasi due terzi delle società alloca risorse per l'innovazione tecnologica, analizzando le ricadute sul proprio modello di business.

CONCLUSIONI

Il quadro che emerge dalla Survey mette in chiara evidenza alcuni fenomeni sui quali le aziende italiane devono riflettere con capacità progettuale, se vogliono ricominciare a crescere a ritmi significativi.

Dal punto di vista della **Governance** i dati rivelano che la trasformazione digitale è un argomento che non è trattato con continuità dai consigli di amministrazione (44%), gli amministratori non hanno una preparazione adeguata (55%) anche se l'atteggiamento verso questo tema è generalmente positivo (66%). La leadership di questo processo è affidata a figure specifiche (49%) mentre i cyber risk sono considerati soprattutto un problema tecnico, invece che culturale. Quindi, si può dire che metà del campione non ha ancora sviluppato un approccio strutturato alla trasformazione digitale, valutandola pienamente in termini di opportunità e minacce. Una carenza grave, che va affrontata immediatamente per dare alle aziende maggiori chance di crescita e capacità competitiva.

In relazione ai **Prodotti**, l'impiego di novità tecnologiche legate alla digitalizzazione è ancora basso in termini di Autoapprendimento (26%), Sensoristica (33%), Geolocalizzazione (35%), mentre sono significativamente più elevate le componenti di Personalizzazione (51%) e Interconnessione (65%). Pur considerando quanto sia variegato il campione in termini di settori, sono evidenti ampi spazi di crescita.

Sui **Processi** aziendali si rilevano stati di avanzamento della digitalizzazione. I più evoluti sono quelli di Marketing, è in particolare l'utilizzo dei siti web (83%), dei Social network (68%) e l'elaborazione sistematica dei dati aziendali (55%), unitamente ai processi di Amministrazione e Finanza (68%). Anche le Risorse Umane denotano un significativo interesse, visto che sono attive sia sul fronte della Cultura (50%) che della Formazione digitale (63%). Meno sviluppata appare invece l'area Commerciale, sia per quanto riguarda le vendite on line da desktop (38%) che quelle in mobilità (30%). I valori più bassi si registrano nei processi di produzione, nell'utilizzo dell'additive manufacturing (11%), dei robot e cobot (16%) e di sistemi di logistici di consegna immediata della merce (18%), mentre più avanzata appare invece l'Internet of Things (35%). Se ne può dedurre che il Marketing e le Risorse umane si stanno muovendo velocemente per cogliere le opportunità e formare il personale, mentre i processi di amministrazione finanza e controllo hanno già cominciato da tempo un processo di evoluzione che li ha resi più veloci ed efficienti. D'altro canto c'è ancora parecchio da fare per quanto riguarda l'area commerciale e, soprattutto, quelle produttiva e logistica, in cui le nuove tecnologie non sono ancora abbastanza utilizzate.

Sul versante **Competenze**, la situazione si presenta positiva per quanto riguarda l'attenzione alle novità (64%), alla ricerca tecnologica per l'innovazione del modello di business (65%) e l'applicazione del potenziale tecnologico (70%). Un po' meno, invece, la capacità di selezionare le informazioni rilevanti (51%) e di analizzare i dati disponibili per migliorare l'efficienza aziendale. Le competenze digitali sono la chiave fondamentale nel processo di trasformazione digitale, in quanto consentono di generare il pensiero strategico. I dati che emergono dalla Survey lasciano sperare che le aziende saranno in grado di sviluppare le sinapsi che consentiranno di vedere e cogliere le opportunità di mercato.

La Survey fotografa una situazione che offre molte possibilità di miglioramento, soprattutto, nella parte produttiva, dove non si sono ancora dispiegate le potenzialità legate all'Industry 4.0. Per ottenere questo risultato è necessario che i consigli di amministrazione prendano coscienza dell'importanza che il processo di trasformazione digitale ha per l'azienda, e ne diventi il motore, anche con apposite strutture di governo societario. Raccomandabile, sotto questo profilo, sono la costituzione di un Comitato per la trasformazione digitale e l'individuazione di un Digital Champion per esercitare una forte leadership.

GOVERNANCE ADVISORS

Governance Advisors è una boutique di consulenza specializzata in corporate governance che riunisce l'esperienza di professionisti in grado di apportare soluzioni innovative ad alto valore aggiunto.

La corporate governance è un potente strumento competitivo, Governance Advisors assiste i propri Clienti nell'implementazione delle migliori pratiche di governo societario per aumentare la capacità di adattamento a un ambiente in continua evoluzione.

Governance Advisors ricerca soluzioni personalizzate, frutto di un'approfondita analisi dei bisogni dei propri Clienti, studiate per migliorare l'efficienza della conduzione aziendale.

CONTATTI



Via Edmondo De Amicis, 45

20123 - Milano

governance@governanceadvisors.it

Tel.: 02 8424 1076

Fax 02 8940 7837



www.governanceadvisors.it

I dati raccolti nella Survey sono stati trattati in forma aggregata e anonima nel rispetto della disciplina in materia di trattamento dei dati personali di cui al D.Lgs. 196/2003. I contenuti della Survey sono riconducibili unicamente ai dati forniti espressamente dai partecipanti.

Governance Advisors S.r.l. si riserva il diritto, come previsto dalla normativa vigente, di utilizzare i dati raccolti per finalità statistiche, di studio e di ricerca.

Governance Advisors S.r.l. non si assume alcuna responsabilità in relazione all'utilizzo e alla diffusione impropri e non autorizzati dei dati qui pubblicati.

Governance Advisors S.r.l. - Tutti i diritti riservati - giugno 2017.