

La rivoluzione 4.0 non è solo tecnologica Coinvolge soprattutto le risorse umane

DI DONATO JACOVONE

L'umanità si è formata ed evoluta in un mondo di processi percepiti come lineari. C'era il tempo di riflettere e scegliere se e come adattarsi. L'attuale salto tecnologico si caratterizza per vastità e velocità esponenziali. La tecnologia esce dall'ambito squisitamente scientifico e pervade le nostre vite. Le imprese innovative diventano laboratori sociali in grado di produrre deflagrazioni a cascata in settori sempre più convergenti e interconnessi. La complessità dei fenomeni richiede una nuova cultura del cambiamento. Servono strumenti inediti a supporto della creatività dei singoli, che consentano la creazione di un'intelligenza collettiva, caratterizzata da condivisione delle competenze e spirito di squadra. L'Ey Digital Summit di Capri, giunto alla decima edizione, è l'occasione offerta a tutti gli attori coinvolti in un percorso di evoluzione in senso digitale dell'Italia: istituzioni, imprese, pubbliche amministrazioni, media e laboratori di ricerca.

Il digitale non è più confinato alla telematica (se mai lo è stato): dalle tlc si è esteso a tutti i settori come l'automobile, la finanza, i media, le utility, i beni di consumo, l'industria e anche la Pubblica Amministrazione. Innovare non significa adottare tout court un approccio digitale, ma fare propria una nuova cultura d'impresa, capire i cambiamenti nella società e nel mercato e come devono adattarsi i processi produttivi. Questo è evidente in un pluralità di settori, dal manifatturiero ai servizi pubblici, dal turismo alla logistica, alla finanza.

Esperienza, valore e business sono le tre dimensioni su cui si è articolata la discussione quest'anno. Come si fa a trasformare digitale e innovazione in valore reale? Il principale driver di cambiamento e creazione del valore è il cliente. Per capire come cambia il mercato consideriamo il caso italiano: il 17% dei consumatori visita un negozio e poi compra online; il 32% cerca online, visita un negozio per vedere il prodotto e poi torna online per

comprarlo; il 44% dei cittadini cerca e acquista sul web mentre il 51% cerca su internet e acquista in negozio.

C'è più voglia di sperimentare rispetto al possesso di beni materiali: il 72% dei *millennial* preferisce spendere per «un'esperienza» invece che per un oggetto. Lo si capisce dal fatto che l'auto e la patente non sono più molto ambite al compimento dei 18 anni. Cresce la fiducia nei canali digitali finanziari: il 39% degli americani gestisce il proprio conto e rapporto con la banca via smartphone (fonte Federal Reserve). Cambia anche la fidelizzazione della clientela. L'89% dei clienti intervistati in una recente indagine Ey ha ammesso di aver abbandonato un brand dopo un'esperienza d'acquisto negativa. Per le aziende ciò implica un presidio adeguato e coerente di tutti i canali, pena la perdita o la mancata acquisizione del cliente, o l'insoddisfazione del cittadino nel caso della PA.

Nel commercio elettronico l'Italia è ancora indietro negli acquisti su web e piattaforme e-commerce, piazzandosi terz'ultima in Europa (fonte: Commissione Ue), ma il trend per il 2017 parla di crescita intorno al 20%, a 23,4 miliardi di euro. Se questa previsione sarà rispettata, sarà il più forte incremento dal 2010, e il volume è poco meno che il doppio dei 12,6 miliardi del 2013 (Fonte Netcomm). Malgrado questi ritardi, l'Italia non sfigura quanto a innovazione di prodotto. Stando ai dati del Ministero dello Sviluppo, su 68 mila imprese, 24mila investono in ricerca e innovazione, 11.300 hanno aumentato queste spese in media del 10-15%, e l'80% definisce utili o molto utili gli incentivi del piano Industria 4.0. Ma se l'innovazione deve essere anzitutto in cultura d'impresa e trasformazione dei processi produttivi, l'aspetto formativo deve rappresentare una parte consistente degli investimenti di un'azienda che intenda adottare un approccio 4.0. Le competenze digitali di quadri e diri-

genti sono oggi ancora insufficienti. La trasformazione del lavoro è quindi alla base della rivoluzione 4.0. L'osservatorio mondiale di Ey fornisce dati inequivocabili su quanto velocemente si stia entrando in una nuova era: il 35% delle capacità impiegate oggi saranno del tutto mutate tra 5 anni; nel 2025 il 75% dei lavoratori sarà formato da *millennials*; il 20% saranno contrattisti indipendenti; il 33% dei posti sarà rimpiazzato da robot. L'attenzione all'esperienza del cliente mostra quanto sia importante l'analisi dei Big Data (mercato che in Italia quest'anno raddoppierà rispetto a 3 anni fa, superando i 1.200 milioni di euro) e quindi i bravi data analyst. Va quindi analizzato anche l'aspetto risorse umane, identificando chi può adottare i nuovi strumenti e un approccio digitale.

Nonostante la necessità di investire in formazione, il gap di competenze digitali è lungi dall'essere colmato. Se nel 2016 si poteva parlare di un 38% di imprenditori senza chiara coscienza di cosa sia l'industria 4.0, la percentuale scende oggi all'8%. Segno questo che la consapevolezza sul tema del tessuto economico non manca. L'esperienza insegna, al contrario di quello che si pensa, che l'occupazione in Italia cresce dove più si automatizza la produzione. È importante capire come alla base della gig economy e del job crafting (ovvero il modellamento delle proprie mansioni fatto in autonomia dai lavoratori) ci sia uno spazio che già alcune aziende hanno trovato per incentivare nuovi modi di aumentare la produttività. La trasformazione interessa le imprese private e la Pubblica Amministrazione, che nell'era digitale porta avanti una progressiva, seppur difficile, innovazione di servizio per i cittadini. Punto di partenza, per PA e imprese, è comunque investire in risorse umane e formazione, oggi più che mai vero presupposto di qualsiasi innovazione. (riproduzione riservata)

**managing Partner Italia, Spagna e Portogallo, Ey*