

■ Nuovi modelli organizzativi

La tecnologia abilita la trasformazione della fabbrica, ma il primo aspetto su cui bisogna concentrarsi è in realtà il “modello organizzativo”, come fa notare **Ermanno Rondi, Amministratore Delegato di Incas**. “Spesso gli investimenti sono guidati solo dalle opportunità tecnologiche, ma senza un modello chiaro, la tecnologia rischia di trasformarsi in un ostacolo per l’innovazione”. Non è un mistero che molte aziende si siano interessate al 4.0 ‘solo’ per approfittare degli sgravi fiscali previsti dal Piano Calenda, non considerando che l’introduzione di macchine intelligenti non è di per sé sinonimo di successo.



Ermanno Rondi, Amministratore Delegato di Incas

Oltre al modello organizzativo, l’altro aspetto sul quale Rondi punta l’attenzione è la “definizione delle responsabilità e il livello delle competenze necessarie per sostenere il modello stesso”. Un esempio ne chiarisce il pensiero: “Introdurre l’automazione di certo offre vantaggi sotto il profilo della produttività e della

velocità, ma serve orchestrare nel modo corretto i nuovi flussi produttivi e non sempre questo aspetto è chiaro”, continua l’AD di Incas. L’automazione, infatti, crea maggiore rigore rispetto ai flussi gestiti a mano dall’uomo nei quali le persone possono ‘risolvere’ in autonomia le eventuali criticità emergenti; in un modello “automatizzato”, il processo rischia di bloccarsi se “non c’è il rispetto delle regole” che comunque devono essere chiare e definite nel dettaglio. “La vera sfida del 4.0 sono quindi il modello e le skill a esso legate. La manifattura 4.0 – quella

cioè trainata dagli ordini dei clienti – impone di lavorare sui concetti di Lean e prevede che ogni responsabile abbia un suo livello di potere decisionale”, spiega Rondi. Un aspetto, quest’ultimo, con il quale le tradizionali aziende non hanno molta affinità, perché troppo spesso le decisioni avvengono in linea gerarchica. “Come già accaduto per il web, la digitalizzazione ‘costringe’ alla trasparenza e alla circolazione delle informazioni”, argomenta l’AD di Incas. “In questo processo si eliminano i gradi di soggettività, perché i dati sono ‘oggettivati’ e non c’è più la discrezionalità nelle decisioni”.

In tutto questo ovviamente la tecnologia gioca un ruolo importante, “offrendo molte opportunità”, a patto che si trovi la convergenza tra le necessità dell’azienda e le offerte del mercato. Nella fabbrica connessa le decisioni non saranno però prese (solo) dai robot. L’esempio che chiarisce è quello di un’azienda che deve scegliere a quale commessa dare la priorità rispetto alle altre: “Oltre ai dati, le decisioni sono prese in base a elementi immateriali che possono influenzare le scelte; serve il confronto tra persone – il commerciale potrebbe avere informazioni difficilmente traducibili in *bit and byte* – perché solo insieme si può decidere”. E qui entrano in gioco le “competenze soft”: “Maggiore è la digitalizzazione più servono persone che sappiano dialogare per interpretare correttamente i dati che sono resi disponibili dalla tecnologia”, conferma Rondi. Anche perché oltre alla digitalizzazione si deve far fronte alla globalizzazione, che vuol dire “entrare in contatto con culture e organizzazioni diverse”. Ecco perché l’AD di Incas parla di necessità di permeare di “cultura umanistica” le persone con formazione tecniche.