

PORSCHE CONSULTING

IMMAGINARE UNA NUOVA INDUSTRIA

TRASFORMAZIONE DIGITALE,
ORGANIZZAZIONE E SOSTENIBILITÀ:
IL FUTURO VA COSTRUITO
SU NUOVE TECNOLOGIE, NUOVI MODI DI
LAVORARE E GRANDI IMPATTI SOCIALI E
AMBIENTALI **DI JOSEF NIERLING**

LA CRISI ECONOMICA legata all'emergenza Covid-19 ha consegnato il futuro all'incertezza e stravolto la routine delle imprese, mettendo in crisi il sistema industriale globale. L'industria è però motore di sviluppo ed è quindi elemento chiave della ripartenza economica e sociale. Le attività manifatturiere italiane valgono 900 mld di euro di Pil e sono fonte di occupazione per più di 4 milioni di lavoratori, creando quindi reddito e sviluppo degli standard di vita. Inoltre, influenzano la capacità sociale di inclusione e permettono il progresso scientifico. Le aziende hanno anche un ruolo chiave nella formazione, coinvolgendo il 34% della popolazione adulta. Nella ricetta per l'industria del futuro ci sono tre ingredienti fondamentali: la digitalizzazione, i nuovi modelli organizzativi del lavoro e la sostenibilità ambientale. Digitalizzare l'industria non significa solo una progressiva automatizzazione di attività oggi manuali. La fabbrica del futuro non è deserta, poiché una totale automazione non è affidabile,

A CRISI ECONOMICA legata all'emergenza Covid-19 ha consegnato il futuro all'incertezza e stravolto la routine delle imprese, mettendo in crisi il sistema industriale globale. L'industria è



**JOSEF
NIERLING**

AMMINISTRATORE
DELEGATO PORSCHE
CONSULTING ITALIA

Ha il compito di guidare la crescita della sede italiana della società di consulenza affiliata a Porsche



Il quartier generale di Porsche Consulting a Bietigheim-Bissingen

non è economica e neppure flessibile. Per fare un salto significativo di performance dobbiamo far leva soprattutto sulla valorizzazione del flusso di informazioni, combinando persone e tecnologie. Pensate all'uso predittivo dell'intelligenza artificiale: un uso intelligente delle tecnologie di automazione unito alla valorizzazione delle informazioni a supporto di un processo decisionale umano permette di raggiungere un mix perfetto. Ad oggi molti investimenti dell'Industria 4.0 sono isole tecnologiche, che magari hanno un positivo effetto locale, ma non hanno un reale effetto di scala.

LA VERA RIVOLUZIONE nella digitalizzazione industriale si ottiene se ci si apre ad ecosistemi collaborativi. Ad esempio, il più grande produttore al mondo di veicoli, Volkswagen, insieme ad Amazon Web Services e ad altri importanti attori tra cui Siemens, ha lanciato una piattaforma di industrial cloud dove si metteranno a disposizione soluzioni per i 120 stabilimenti del gruppo con l'obiettivo di coinvolgere progressivamente altre imprese. L'effetto scala per chi sviluppa soluzioni, come ad esempio un produttore di robotica industriale è enorme:



PENSARE STRATEGICO, AGIRE PRAGMATICO

Il risultato della ristrutturazione aziendale della casa automobilistica Porsche è stato alla base della fondazione della società di consulenza aziendale Porsche Consulting nel 1994. All'epoca, il superamento di quella grave crisi ha lasciato a Porsche l'idea di rendere disponibile anche ad altre imprese questo patrimonio di competenze. Quattro collaboratori di Porsche costituirono così il primo team di Porsche Consulting. Da un piccolo ufficio a Zuffenhausen si è sviluppata una società di consulenza attiva in tutto il mondo, con sedi a Stoccarda, Amburgo, Monaco di Baviera, Berlino, Francoforte, Milano, Parigi, San Paolo, Atlanta, Palo Alto, Pechino e Shanghai. Se il lavoro è iniziato trasferendo soluzioni sperimentate nell'industria automobilistica ad altri settori, supportando i clienti nell'implementazione della strategia aziendale, oggi va avanti supportando i clienti di tutto il mondo nella grande sfida della trasformazione digitale. Porsche Consulting si è posta un obiettivo preciso: supportare i clienti nella definizione del loro vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti e generare risultati concreti, pensando in modo strategico e agendo in modo pragmatico.

invece che vendere un impianto ad uno stabilimento mette a sistema l'idea, è come se si fosse creato l'Apple Store industriale. Il secondo elemento fondamentale per l'industria del futuro è il nuovo modo di lavorare, i nuovi modelli organizzativi. Oggi, quando si parla di questo tema, viene subito in mente lo smart working negli uffici, che effettivamente ha avuto uno sviluppo impensabile solo un anno fa. Ma vogliamo anche mettere in evidenza cosa significa smart working per chi fa un lavoro più operativo, i nostri "colletti blu".

D **OBBIAMO TROVARE** infatti nuovi modelli organizzativi per tutte le categorie lavorative, dare opportunità di flessibilità di orari e luoghi in modo da creare un futuro del lavoro più desiderabile e attrarre talenti, anche nelle mansioni tipiche dell'esecuzione operativa. Le tecnologie ci consentono di risolvere problemi da remoto e di fare interventi a distanza, e quindi aprono la strada a nuovi modi di organizzare il lavoro, per esempio mettendo le competenze a disposizione di più siti produttivi. Inoltre, rendono possibile la trasformazione strategica da azienda di prodotto ad azienda di servizi, il

modello di business della servitization. Per l'imbottigliamento del latte un produttore alimentare potrebbe non acquistare la macchina, ma il servizio di confezionamento. Tutto quanto descritto non può esistere senza considerare il terzo ingrediente fondamentale, la sostenibilità ambientale. Nella visione dell'industria del futuro noi come leader abbiamo la responsabilità di mettere al centro l'umanità, altrimenti nessun futuro sarà possibile. La visione di impatto zero deve essere ben radicata nella strategia, e per raggiungerla, dobbiamo guardare all'intero ciclo di vita del prodotto, dalla progettazione al recupero, seguendo i principi di economia circolare. Gli effetti si vedono anche nel conto economico: dalla predisposizione dei clienti a pagare un prezzo premium, ai costi di produzione ridotti, sino al supporto del mondo finanziario. Infatti, fondi di investimento come BlackRock hanno introdotto la valutazione della governance e degli impatti ambientali e sociali delle aziende come elemento essenziale di valutazione degli investimenti. Il valore del marchio è oggi sempre più legato ad elementi intangibili come la reputazione sugli impatti sociali delle direzioni strategiche e decisioni operative prese dal management aziendale.

I **N CONCLUSIONE**, passata la fase di sperimentazione e adozione di singole tecnologie, in futuro bisogna pensare ad un ecosistema collaborativo e sfruttare l'effetto scala. Le tecnologie cambieranno il modo di lavorare e richiederanno nuove competenze, ma saranno anche sempre di più di facile utilizzo, man mano che si diffondono. Il vero cambiamento sarà organizzare il lavoro secondo nuovi paradigmi. Resta fondamentale considerare gli impatti ambientali dei nostri processi, ma se si vuole fare la differenza si deve mettere la sostenibilità al centro della strategia: pensate alla radicale transizione verso la mobilità elettrica del settore automobilistico. Selezioniamo quindi quei pochi obiettivi di sviluppo sostenibile dove riteniamo di poter fare la differenza, costruendo attorno ad essi una nuova proposizione di valore e il profitto sarà una conseguenza. Pensiamo quindi in grande, creiamo oggi l'industria del futuro, fatta di nuove tecnologie, nuovi modi di lavorare e di grandi impatti sociali e ambientali. ■