

Il nuovo, grande, obiettivo nazionale

di Stefano Modena

La trasformazione digitale è sicuramente la più grande sfida del sistema produttivo italiano dagli anni '60. In quel periodo le grandi opere infrastrutturali, come le autostrade o la telefonia, furono trainanti nello sviluppo del paese, contribuendo in modo determinante al progresso tecnologico di tutta l'industria. Il lungo periodo di bassa crescita che ha contraddistinto almeno gli ultimi venti anni, e in particolare la crisi dell'ultimo decennio, ci riconsegnano un paese sfiduciato e troppo poco attento alle opportunità. I dati medi, infatti, nascondono il grande incremento delle nuove tecnologie, un settore che offre prospettive di crescita per l'intero sistema economico. Globalizzazione e superamento dei vecchi paradigmi possono portare un nuovo ciclo espansivo, a patto di sapere interpretare e gestire il cambiamento. Deve essere comunicato un grande obiettivo di portata nazionale, capace di coinvolgere e far convergere sforzi pubblici e privati e il digitale costituisce il settore in cui fare gli investimenti infrastrutturali trainanti. Dal canto loro, le aziende devono cogliere l'opportunità e dare vita a una discontinuità che le porti nel futuro. La novità rispetto al passato sta nei termini dei cambiamenti da affrontare, che si deve sviluppare su tre dimensioni: i prodotti, i processi, le competenze. Un insieme sempre più vasto di tecnologie che evolvono a grande velocità stanno infatti modificando radicalmente valori, abitudini e necessità. Il triplo salto che devono fare le aziende deve essere capito e studiato prima ancora che implementato. Le aziende, grandi e piccole, con la loro inerzia

e struttura sono, in genere, in grado di gestire la quotidianità, ma non di affrontare il cambiamento, che è la principale attività di cui si deve occupare il consiglio di amministrazione. Il fattore abilitante per vincere la sfida della crescita è la costruzione di strutture capaci di interpretare e guidare il cambiamento, cioè la governance. Da questo punto di vista l'età media colloca gli amministratori nel segmento di popolazione meno adatto a gestire questo delicato passaggio. L'ancoraggio a esperienze passate, i fallimenti precedenti, lo scetticismo di chi ne ha già viste tante costituiscono una zavorra che limita, prima ancora che l'azione di cambiamento, la percezione della sua necessità. Kodak, che ha visto sparire il proprio mercato con l'avvento delle macchine fotografiche digitali, e le agenzie di viaggio spazzate via dalla disintermediazione causata da internet sono esempi lampanti di quello che succede quando si pensa che i paradigmi di business siano immutabili. Ogni prodotto, ogni azienda sono a rischio e tocca ai consigli di amministrazione aprire la strada verso il futuro. Ne consegue la necessità di adottare un modello interpretativo che sviluppi le capacità logiche, di business e di pensiero strategico. In questa direzione si sta muovendo Confindustria Digitale, che sta portando ai propri associati e all'intero sistema industriale dati e schemi pratici per la trasformazione digitale. ■



Stefano Modena è managing partner di Governance Advisors. smodena@governanceadvisors.it