



# Analisi e benchmarking delle tecnologie digitali e delle competenze manageriali nelle filiere automotive italiana e statunitense (Anno 2020-2021)

## I PARTNER DELL'INIZIATIVA

UNIONE INDUSTRIALI DI TORINO

SKILLAB SRL - CENTRO VALORIZZAZIONE  
RISORSE UMANE

## GLI OBIETTIVI, I TARGET E LE ATTIVITA' SVOLTE

L'iniziativa strategica si è posta l'obiettivo di offrire al management delle aziende del settore automotive prassi di implementazione di tecnologie digitali, da individuare tra quelle adottate con maggior successo da similari aziende, italiane ed americane. Ciò ha consentito ai manager di valutare gli effettivi punti di forza e di debolezza delle loro organizzazioni, grazie allo studio di casi di eccellenza, che:

- facilitino la comprensione del ruolo di tecnologie 4.0, attraverso l'utilizzo di analisi statistiche e specifici business case, nonché le loro applicazioni in casi d'uso concreti;
- illustrino le modalità ed i livelli di investimento in tecnologie digitali ed il tipo di risultati che sono in grado di generare;
- individuino i principali elementi organizzativi che occorre definire, prima e durante l'implementazione delle tecnologie digitali;
- propongano una progettazione organizzativa dell'impresa che consideri le pratiche organizzative, manageriali e di capitale umano e le relazioni con partner di filiera e fornitori tecnologici;
- forniscano al management strumenti di posizionamento tecnologico e organizzativo che permettano di comprendere dove sia necessario investire;
- illustrino, attraverso le tecnologie adottabili, per diverse aree target (manutenzione, logistica, assemblaggio) i loro impatti (in

termini di costi, qualità, flessibilità) e i correlati costi da sostenere.

Il piano di intervento è stato rivolto al management delle aziende, per il quale è stata posta la necessità di comprendere come aziende simili alle loro hanno introdotto con successo le tecnologie digitali, sulla scorta di una preventiva progettazione organizzativa. Tutto ciò in termini di pratiche manageriali e organizzative, strutture organizzative, formazione del capitale umano con competenze adeguate, approccio alle decisioni sulla base di dati piuttosto che su intuito o esperienza.

Nel corso del progetto si sono svolte le seguenti attività:

1. raccolta di dati quantitativi (attraverso un opportuno questionario) relativi ad un campione di 40 imprese piemontesi per valutare la diffusione delle tecnologie digitali nel settore automotive e il complementare investimento nelle pratiche organizzative e manageriali;
2. analisi di dati relativi ad un campione di circa 40 imprese statunitensi per valutare quantitativamente il differenziale di diffusione e di adozione delle tecnologie digitali e il complementare investimento nelle pratiche organizzative e manageriali;
3. realizzazione di un'azione di benchmark, che confronti le modalità di adozione delle tecnologie di Industria 4.0, dal punto di vista manageriale prima che tecnico, tra il campione italiano e quello USA;
4. realizzazione di 5 Pillole in-formative, della durata di 15 minuti ciascuna, che attraverso la valorizzazione di materiale video e interviste ai manager di alcune aziende coinvolte nell'indagine, illustrano



le migliori modalità di implementazione di specifiche tecnologie abilitanti;

5. realizzazione di un report finale di sintesi;
6. diffusione del report e la presentazione delle pillole in-formative, in occasione di un convegno di chiusura delle attività.

## I RISULTATI

I principali risultati emersi durante l'indagine mostrano come l'introduzione di tecnologie digitali sulle linee produttive non sia sufficiente a garantire l'ottenimento di tutti i risultati operativi ed economici potenzialmente raggiungibili, e debba quindi essere accompagnata da interventi strutturali di integrazione delle tecnologie a livello di stabilimento, di cambiamento dei processi decisionali, di aggiornamento delle competenze, di adeguamento dell'organizzazione del lavoro, e di evoluzione delle relazioni di filiera.

I risultati della ricerca nel loro complesso hanno permesso di delineare un quadro ricco ed articolato della trasformazione in atto nel settore automotive. Essa ha confermato la complessità della trasformazione ed il ruolo di "apripista" del settore automotive e ha permesso di tracciare dei profili "tipo" degli approcci presenti tra le imprese del campione.

Essi, in parte, sono accumulati da:

- natura degli investimenti effettuati in nuove tecnologie,
- consapevolezza diffusa dell'importanza della gestione delle risorse umane,
- necessità di adeguare i modelli decisionali ed organizzativi e di sviluppare una cultura maggiormente collaborativa con il cliente e lungo tutta la filiera.

Accanto a questi aspetti è emersa evidente, quale priorità per la maggior parte delle imprese del

campione, la necessità di colmare il gap di competenze e conoscenze necessarie per valorizzare il potenziale offerto delle tecnologie acquisite dalle imprese. Mentre sono emerse differenze rilevanti negli ambiti operativi e decisionali, per cui PMI e grandi imprese presentano tendenze differenziate, in funzione della diversa dotazione da parte delle grandi imprese di capitali, tecnologie e conoscenze tecniche (a fronte di processi che possono essere tecnologicamente più complessi da diversi punti di vista), con un approccio maggiormente data-driven nelle decisioni ed uno stato complessivo di maturità digitale più avanzato. Le imprese di minori dimensioni invece devono ancora completare la fase di acquisizione delle nuove tecnologie, infatti fondano i loro processi decisionali sull'esperienza diretta, e possiedono al contempo diversi livelli di flessibilità operativa

## LE RISORSE ON-LINE

È stata creata la [pagina LinkedIn](#) dedicata al progetto: Innovazione e digitalizzazione del settore automotive, dove sono stati pubblicati post e filmati relativi al progetto di ricerca. Il rapporto finale del progetto e le slide riassuntive sono consultabili alla pagina [Skillab](#)

