DREAMY (Digital REadiness Assessment Maturity model)

Alla luce delle ingenti modifiche strutturali alle quali le imprese devono far fronte per mantenere e/o rafforzare la propria competitività e consapevole del fatto che la realtà industriale italiana è composta principalmente da imprese di piccole e medie dimensioni, lo scorso giugno 2018 Fondirigenti ha finanziato un progetto, promosso da Assolombarda e Aldai, volto ad analizzare i fabbisogni delle imprese dei territori di Milano, Monza e Brianza e Lodi in termini di trasformazione digitale al fine di supportarle in una prima definizione di roadmap di implementazione.

Il primo obiettivo del progetto è stato dunque quello di analizzare lo stato attuale della maturità digitale del campione di aziende partecipanti attraverso l'uso di un opportuno strumento di assessment. Questo passo, di essenziale importanza per le aziende che vogliono intraprendere un percorso di trasformazione digitale consapevole, ha permesso di identificare i principali gap che attualmente non consentono loro di raggiungere i propri obiettivi strategici e di business. Il secondo passo ha previsto l'identificazione delle azioni necessarie a colmare tali gap e ha consentito alle aziende di definire operativamente la propria roadmap di trasformazione digitale. Al fine di effettuare l'analisi dei fabbisogni di innovazione digitale e di poter successivamente proporre interventi di sviluppo e supporto manageriale, è stata utilizzata una metodologia messa a punto dal Politecnico di Milano e basata sull'utilizzo del DREAMY (Digital REadiness Assessment Maturity model) come guida per le aziende manifatturiere verso la trasformazione digitale dei propri processi. L'analisi ha richiesto di indirizzare diverse attività che possono essere schematizzate nei 3 step riportati di seguito:

- Valutazione della maturità digitale e dello stato attuale delle pratiche attraverso interviste ai responsabili dei principali processi che concorrono alla creazione del valore.
- Individuazione delle caratteristiche competitive proprie dell'azienda. Grazie alle informazioni raccolte durante le interviste è stato possibile identificare i punti di forza e di debolezza dell'azienda considerata, andando così di fatto ad individuare le capacità proprie dell'azienda su cui far leva e i gap che è necessario colmare prima di poter strutturare un'opportuna roadmap di trasformazione.
- Individuazione delle opportunità da cogliere per rafforzare i processi. Frazie al quadro delineato attraverso le analisi svolte, è stato possibile guidare le aziende nella stesura del proprio piano di azione. Il campione di analisi

A questo progetto hanno preso parte 25 aziende avente sede in una delle province di Milano, Monza Brianza e Lodi (1 piccola, 13 medie e 11 grandi aziende) e appartenenti a diversi settori industriali: i) Alimentari, bevande e tabacco, ii) Elettronica, iii) Meccanica strumentale e apparecchiature elettriche, iv) Mezzi di trasporto, v) Mobili ed altre industrie.

L'attività di assessment ha evidenziato punti di debolezza propri di ciascun caso. I più comuni possono essere generalizzati e letti come lacune di sistema che, in quanto tali, necessiterebbero di un approccio strutturato e sistematico per poter essere colmate.

Di seguito una sintesi di quanto rilevato:

- Il singolo (direttore, responsabile, operatore) funge spesso da "archivio della conoscenza" delle attività e dei processi che gestisce e/o esegue; il risultato vede il sistema "azienda" subordinato al singolo individuo. L'azienda e il know-how in essa presente si trova così esposta ai rischi insiti nel rapporto con un lavoratore/dipendente, con potenziali rischi di perdita (di conoscenza, esperienza, expertise) e conseguenti costi.
- Le fasi e le singole attività di cui si compone un processo risultano spesso poco definite/standardizzate, monitorate e analizzate, con conseguenti perdite in termini di efficienza.
- Lo scambio di informazioni tra le diverse funzioni aziendali non risulta sempre efficiente ed è spesso svolto tramite strumenti che operano con logiche a silos e che mal si prestano ad un'efficace condivisione sia in fase di analisi che di soluzione (un esempio è l'utilizzo di file di calcolo archiviati in cartelle locali poco o difficilmente visibili dal Sistema). Questa problematica, ovvero l'assenza di una digital backbone, associata

a modalità di lavoro limitatamente automatizzate espone l'azienda da un lato ad un significativo livello di errore umani e dall'altro all'allungamento dei tempi di reazione.

- Si riscontra una limitata predisposizione alla raccolta ed alla conseguente analisi dei dati di prestazione relativi ai vari processi aziendali.
- La gestione della manutenzione è svolta principalmente a guasto o in modo preventivo poco strutturato (spesso con semplice calendarizzazione), risultando praticamente assente ogni forma di approccio previsionale. Risulta un'attività gestita in assenza di supporto informativo e, qualora presente, risulta poco o male integrato con il sistema gestionale aziendale.
- La comunicazione e lo scambio di informazioni e documenti con fornitori e clienti avviene principalmente utilizzando strumenti tradizionali (mail o telefono) e raramente tramite un sistema di collaborazione integrato.
- Raramente sono disponibili sistemi di tracking e tracing dei prodotti sia all'interno della produzione che al di fuori dei confini dello stabilimento.
- Raramente sono stati previsti e organizzati momenti di formazione per i dipendenti ai diversi livelli dell'organizzazione aziendale sulle tematiche della trasformazione digitale.

In conclusione, lo studio realizzato all'interno di questo progetto ha portato in evidenza come il tema della digitalizzazione stia investendo l'intero comparto manifatturiero nazionale, indipendentemente dal settore e della posizione all'interno della catena del valore occupata dalla singola azienda analizzata.