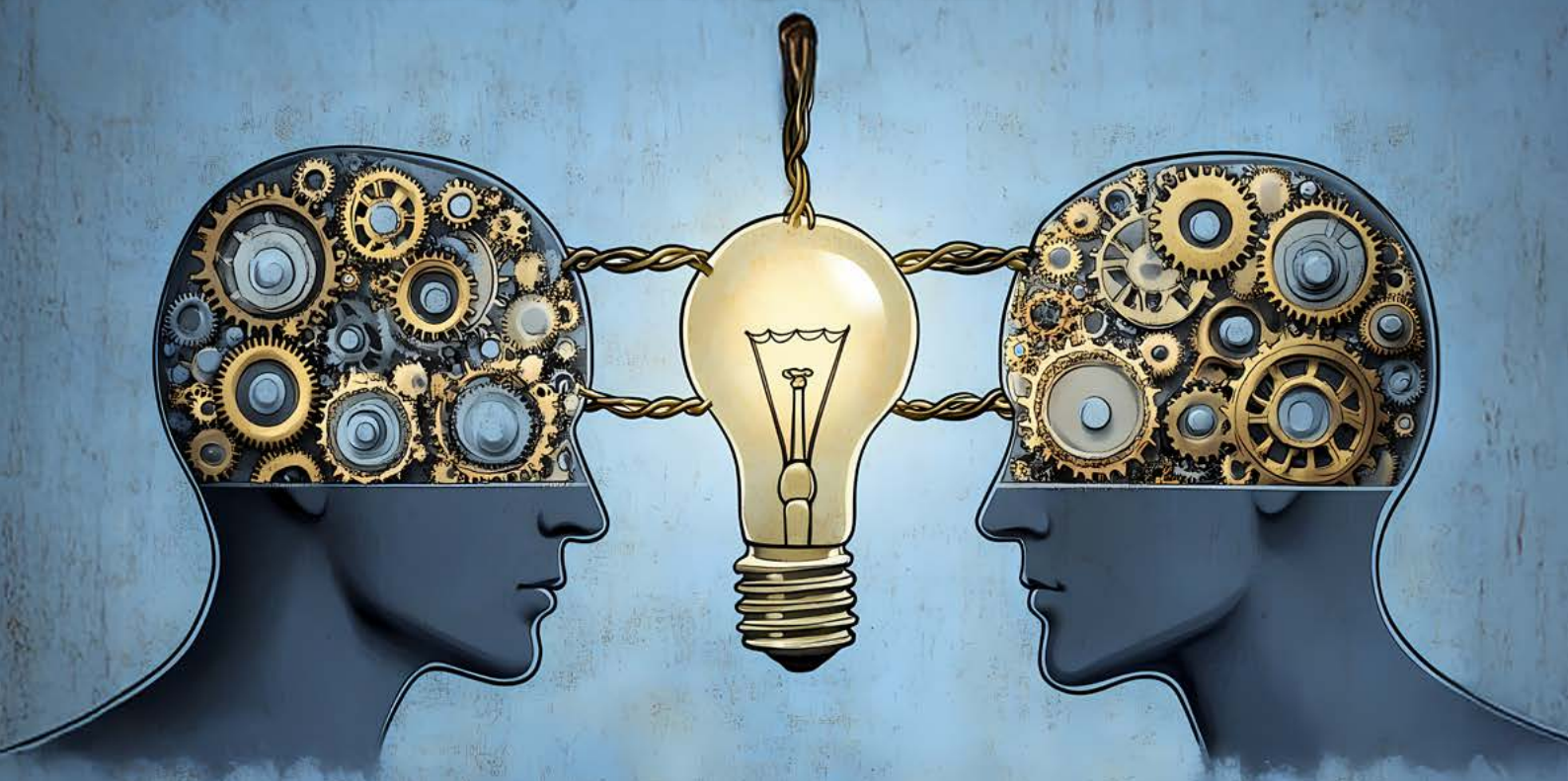


LA TRASFORMAZIONE DIGITALE CHE PARTE DALLE PERSONE



■ SUPPLEMENTO

di MIT Sloan Management Review Italia
Marzo/Aprile 2025 - Anno 4 - Numero 2

MIT Sloan
Management Review **Italia**

La rivista della MIT Sloan School of Management

Sommario

EDIZIONI ESTE SRL

Via G. Cagliero, 23 | 20125 Milano
Tel 02 91.43.44.00 | Fax 02 91.43.44.24 | www.este.it

REDAZIONE

Direttore Responsabile

Barbara Quacquarelli

Direttrice Editoriale

Chiara Lupi | chiara.lupi@este.it

Caporedattore

Dario Colombo | dario.colombo@este.it

Redattrice

Alessia Stucchi | alessia.stucchi@este.it

Coordinamento Editoriale

Francesca Albergo | francesca.albergo@este.it

Grafica e impaginazione

Reparto Grafico ESTE

PUBBLICITÀ

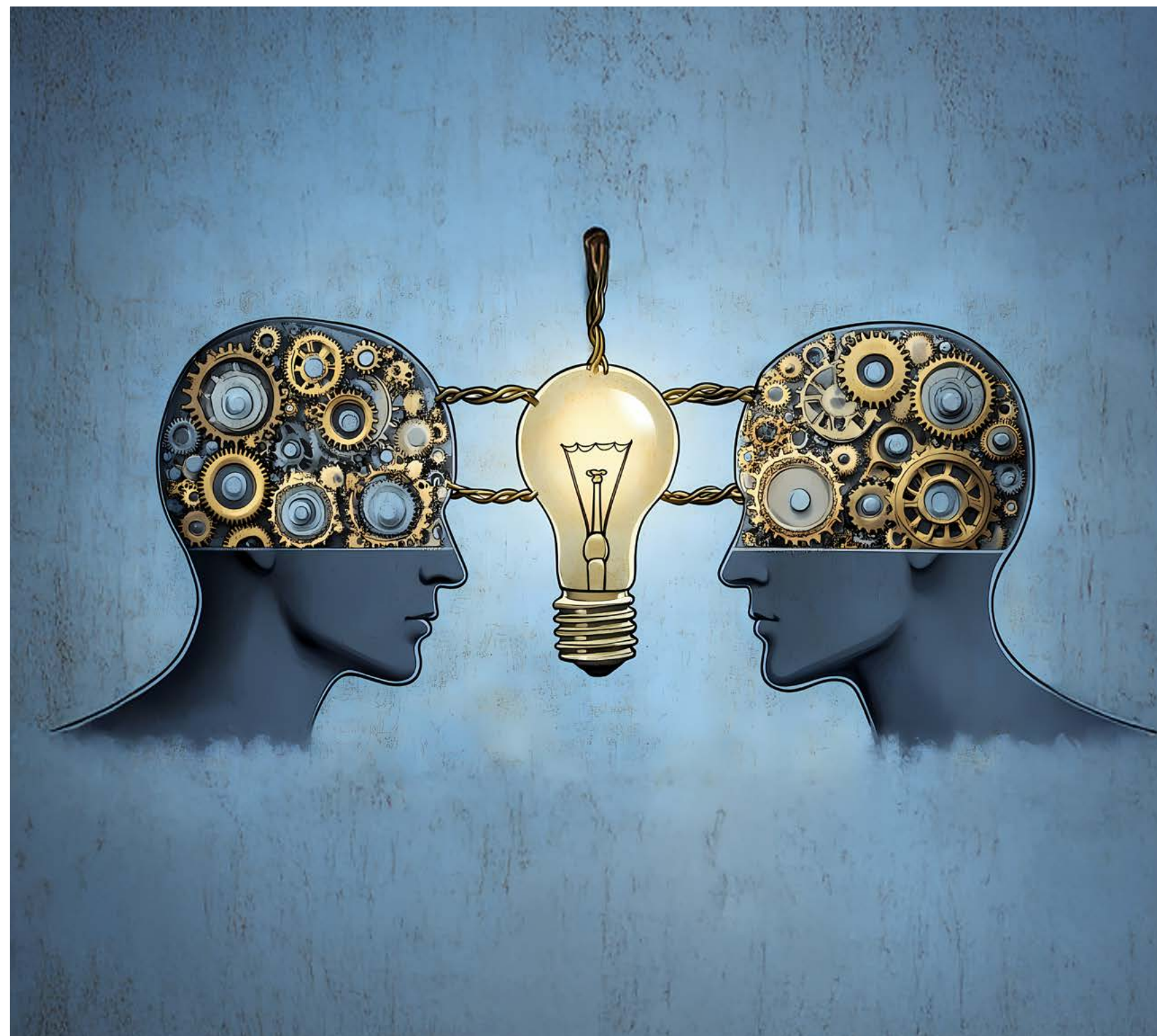
Se sei interessato a ricevere informazioni
commerciali scrivi a commerciale@este.it

STAMPA

Àncora Srl | Via Benigno Crespi 30, 20159 Milano

SPEDIZIONE

Poste Italiane Spa - Spedizione in abb. Postale
D.L. 353/2003 (conv. In L. 27/02/2004 n.46) art.1,
comma 1, DCB Milano. Registrazione presso
il Tribunale di Milano Numero 682 del 26/11/2003.



■ CONTENUTI

2 Executive Summary

3 Human-machine integration , la via per la trasformazione digitale

7 Il nuovo approccio consulenziale

11 I servizi dedicati alle PMI per diventare data driven

14 La trasformazione digitale di Mapro

■ AUTORI



**Paolo
Aversa**

**Managing
Director
di ally Consulting**



**Andrea
Montefusco**

**Senior
Lecturer
di Luiss Business
School**

Executive Summary

SUPPLEMENTO DI MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW ITALIA

MARZO/APRILE 2025 | ANNO 4, NUMERO 2

Le Piccole e medie aziende (PMI) italiane stanno affrontando sfide significative in un mercato sempre più variabile e incerto. La digitalizzazione è la strada da percorrere per mantenere la competitività a lungo termine. Non basta, però, adottare nuove tecnologie: è essenziale sviluppare una strategia digitale che integri strumenti innovativi con le esigenze delle persone. In questo contesto si inserisce l'evoluzione di ally Consulting, che da system integrator di soluzioni Enterprise Resource Planning (ERP) si propone come partner strategico per la trasformazione digitale delle PMI. L'esperienza sul campo ha insegnato che la tecnologia da sola non è sufficiente; le aziende devono ripensare i propri processi e sviluppare una cultura del cambiamento, coinvolgendo le persone a tutti i livelli. È da queste premesse che ally Consulting ha compiuto la sua evoluzione per accompagnare le aziende in un percorso di riorganizzazione e innovazione, con l'obiettivo di utilizzare la tecnologia per generare valore concreto all'interno delle organizzazioni. Con l'evoluzione di ally Consulting e, l'arrivo di nuove tecnologie, è nata ally Smart Performance, l'area dedicata all'innovazione per supportare i clienti nella trasformazione digitale utilizzando le nuove tecnologie come Intelligenza Artificiale (AI), Internet of Things (Iot) e Business analytics (Ba). L'approccio di ally Consulting alla digitalizzazione si basa su tre pilastri: persone, processi e tecnologia. Le persone devono essere coinvolte attivamente nel cambiamento, comprendendone le ragioni e i benefici. I processi devono essere ripensati in

ottica di efficienza e innovazione, evitando di replicare vecchie logiche su nuovi strumenti. Infine, la tecnologia deve essere messa al servizio delle esigenze aziendali e non viceversa. Attraverso workshop e metodologie strutturate, ally Consulting aiuta le aziende a definire gli obiettivi del cambiamento e ad affrontarlo nel modo più efficace. Accompagnare l'evoluzione delle PMI equivale a introdurre nelle organizzazioni il modello di gestione data driven. La digitalizzazione offre opportunità significative, ma per trarne il massimo beneficio è necessario sviluppare una strategia basata su dati obiettivi e misurabili. Non basta dotarsi di strumenti avanzati di Business Intelligence (BI) o di Data Analytics; occorre un cambiamento culturale che le aziende ancora non hanno interiorizzato. In questo conteso, è l'approccio Design thinking, metodologia di avvicinamento all'innovazione, a essere cruciale per l'adozione strategica dei dati.

Da system integrator di soluzioni ERP, ally Consulting si propone come partner strategico per la trasformazione digitale delle PMI



Human-machine integration, la via per la trasformazione digitale

DI ANDREA MONTEFUSCO, SENIOR LECTURER, LUISS BUSINESS SCHOOL

Negli Anni 80, si è sviluppato e diffuso il concetto di strategia. Esso ha spinto le imprese a pianificare, capendo cosa è successo e cosa sta succedendo, per prevedere come agire. Recentemente, numerosi studi hanno dimostrato come sia fondamentale non soltanto utilizzare le informazioni già note e gli strumenti di predizione sofisticati per imparare da ciò che è accaduto. Anzi, può essere utile ricercare l'incertezza e l'ambiguità come territori liberi in cui l'impresa può costruire qualche cosa di realmente nuovo (Wenzel, Spender).

L'obiettivo richiede di integrare le conoscenze e le predizioni frutto delle informazioni già disponibili, connesse a 'occhiali' ben collaudati, con la capacità umana

di costruire e sviluppare nuove idee, nuovi concetti. C'è però una sfida: occorre idealizzare ma senza perdere la connessione con le reali capacità, attuali e potenziali, della nostra organizzazione. Diversamente, il rischio di 'fare il passo più lungo della gamba' aumenterebbe in modo rilevante.

Le macchine 'capaci di ragionare' possono giocare un ruolo chiave. Infatti, sono capaci di cercare connessioni tra numerose variabili in modo rapido e ci aiutano a trasformare i nostri occhiali, suggerendoci nuove viste. Attenzione: il sogno che macchine miracolose generino in modo completamente autonomo significati, da applicare 'automaticamente' al nostro business, è ancora lontano. Invece, è necessario che la capacità umana si trasformi: dobbiamo imparare ad integrare le nostre

capacità cognitive, di ragionamento, di fare collegamenti e di riflessione, con quelle delle macchine. Ma più le macchine generano prestazioni complesse, più collaborare con loro nei ‘ragionamenti’ si avvicina alla complessità del collaborare con altre persone. Con una differenza: alle macchine non possiamo chiedere spiegazioni e non possiamo influenzarle emotivamente.

Più le macchine generano prestazioni complesse, più collaborare con loro nei ‘ragionamenti’ si avvicina alla complessità del collaborare con altre persone. Con una differenza: alle macchine non possiamo chiedere spiegazioni e non possiamo influenzarle emotivamente

Le macchine tecnologicamente avanzate integrano le capacità cognitive

Semplificare con realismo è fondamentale per riuscire a utilizzare l’incertezza e l’ambiguità. Infatti, nei sistemi complessi, riuscire a effettuare delle semplificazioni consapevoli è un fattore chiave per agire strategicamente in modo efficace, ma robusto (Montefusco, Angeli, 2020). La “semplificazione consapevole” permette di tenere in considerazione gli elementi di complessità necessari all’azione, conservando la corretta conoscenza di elementi ‘parcheggiati’ e momentaneamente trascurati in un certo momento, che però potrebbero risultare utili, o addirittura necessari, in successivi momenti della nostra azione strategica.

Ancora una volta, macchine tecnologicamente avanzate abilitano ad utilizzare la nostra conoscenza e integrare le nostre capacità cognitive e le nostre chiavi di lettura della complessità. Infatti, trasformano la nostra capacità di raggiungere informazioni all’interno e all’esterno dell’organizzazione, aumentando la nostra sfera

di influenza e di conoscenza del contesto. Tecnicamente, aumentano le nostre capacità di controllo in feedback perché riducono l’opacità delle finestre da cui osserviamo cosa accade, potenziando le nostre capacità di connessione con attori e situazioni rilevanti.

Le macchine permettono una robusta esecuzione delle pratiche operative

Le macchine discrezionali permettono di gestire incertezza ed ambiguità in maniera costruttiva, come spazi di azione strategica e innovazione. Ma nelle aziende non si costruiscono scenari fine a sé stessi, non si fanno riflessioni e interpretazioni a scopo analitico. Nelle imprese, si produce. E ancora, è proprio la capacità di tenere insieme un elevato livello di complessità che rende le macchine attori fondamentali nel produrre. Le macchine discrezionali permettono la gestione efficiente delle pratiche operative ma ne abilitano anche l’evoluzione. Le macchine permettono una robusta esecuzione delle pratiche operative perché ad esse possiamo delegare la gestione parametrica, concentrandoci sul nostro obiettivo: la prestazione.

La macchina discrezionale moderna diventa uno strumento di efficienza produttiva perché ci permette di gestire pratiche operative tenendo in considerazione tutta la complessità e lasciandoci concentrare sulla prestazione. Di fatto, noi operiamo su sistemi semplificati perché la macchina gestisce ed utilizza la complessità, richiedendo l’integrazione umana. Al riguardo, un ottimo esempio di questo sono moderni sistemi di controllo di impianti complessi o ancor di più i moderni aeroplani commerciali. Grazie ad aeroplani capace di gestire i parametri di volo per ottenere le prestazioni richieste, i piloti usano in maniera molto semplificata la macchina come generatore di prestazioni – salita rapida, salita ripida – mentre, al contempo, sono in grado di ottimizzarne il funzionamento per gestire le continue variazioni contingenti.

La macchina come strumento di evoluzione delle pratiche

Se è vero che le macchine consentono di svolgere in modo efficiente compiti complessi, mantenendo sempre un adeguato livello di semplificazione, ci rendiamo conto che questo non è sufficiente. Infatti, per sfruttare l’ambiguità e l’incertezza del contesto è necessaria la continua evoluzione delle pratiche, delle capability che devono diventare dinamiche per adattarsi e seguire la strategia. Come si può ottenere questa continua evoluzione delle pratiche in modo

robusto?

Ancora una volta le macchine intelligenti e discrezionali possono collaborare con noi. Le pratiche sono in continua evoluzione perché si adattano costantemente. Mentre supportano l’efficienza, le macchine registrano l’esecuzione. Sono delle scatole nere che possono fornire continue evidenze delle continue variazioni, effettuate sia per adattare i processi alla complessità emergente, sia per soddisfare le nuove necessità differenti di clienti e fornitori. In questo modo, alimentano i sistemi di feedback direzionali. Così, mentre operiamo, disponiamo di un sistema di feedback sulle pratiche che permette a chi opera di rileggere le azioni svolte nel passato e interpretarle alla luce, magari, di nuove esigenze strategiche, di qualità o anche di sicurezza provenienti dal management o da clienti.

Ma dal lato direzionale, le macchine aiutano a correlare e collegare i dati delle pratiche operative, con i dati delle prestazioni economiche e con le informazioni del mondo esterno. In questo modo, i vertici decisionali possono valutare la capacità trasformativa e di adattabilità dell’impresa in modo rapido e realistico.

Dalle idee alle pratiche o dalle pratiche alle idee?

Il pensiero strategico, secondo gli autori più moderni come Mintzberg e Spender, non è una banale interpretazione di ciò che andrebbe fatto, in funzione

di una lettura della realtà esterna all’impresa. Invece, secondo questi autori, l’evoluzione strategica dell’impresa è un’integrazione fra la volontà ideativa del management e la capacità di costruire delle realtà alternative a quella attuale, che si trova all’interno dell’impresa stessa. In questo senso, come ben schematizzato da Mintzberg in un famoso articolo sui cicli del cambiamento organizzativo, grazie alla tecnologia di macchine discrezionali, ma ben integrata dalle capacità di utilizzarla degli esseri umani, l’impresa riesce a costruire un ciclo positivo.

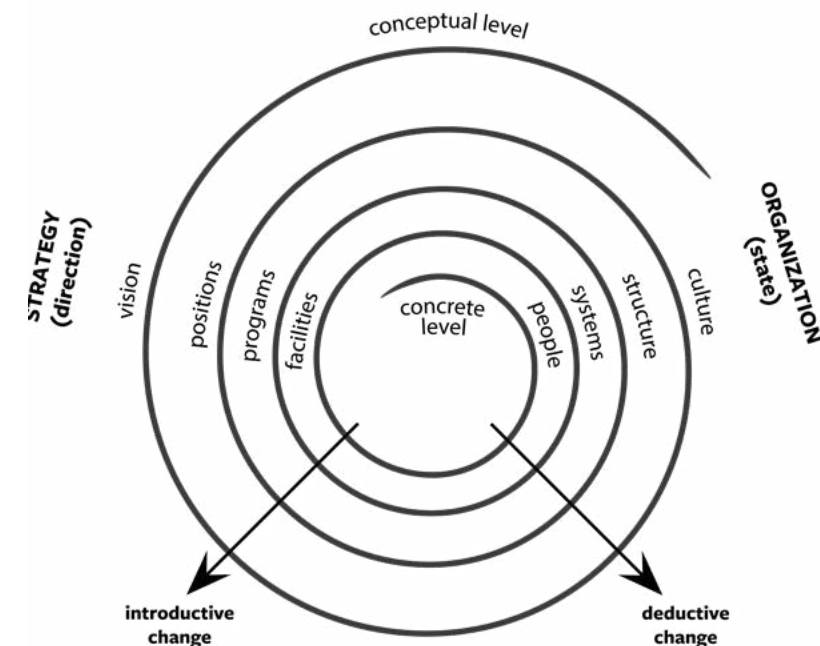
Esso, chiamato anche *Evidence based feedback* (Montefusco, Borreani, 2020) integra:

a) Da parte del management, lo sviluppo costante della strategia dell’impresa, innovativo ma realistico perché ‘agganciato’ al feedback che giunge dalle pratiche, grazie alla tecnologia

b) L’evoluzione continua delle pratiche nei processi produttivi – di qualunque tipo essi siano – come trasformazione “in fare” dell’influenza del management, in modo dinamico ed innovativo.

Progettualità trasformativa, l’elemento abilitante

Naturalmente, quanto descritto non arriva per caso. Non è sufficiente acquistare tecnologie, ma è necessario un percorso di integrazione tra persone e tecnologie, costruito su due aspetti. Primo, un’adeguata comprensione delle potenzialità delle macchine come supporto alla capacità



Levels of organizational change
Da Mintzberg, dalle idee alla produzione e dalla produzione alle idee

analitica e costruttiva delle persone. Secondo, un percorso che supporti le persone per integrare, quando necessario, il loro modo di ragionare con quello delle macchine. Questo significa comprendere che le macchine hanno capacità discrezionale, cioè, possono scegliere autonomamente, gestendo in modo efficace anche condizioni di ambiguità e incertezza operativa, ma allo stesso tempo non sono autonome. Hanno bisogno del nostro intervento. È proprio il nostro intervento che produce vantaggio.

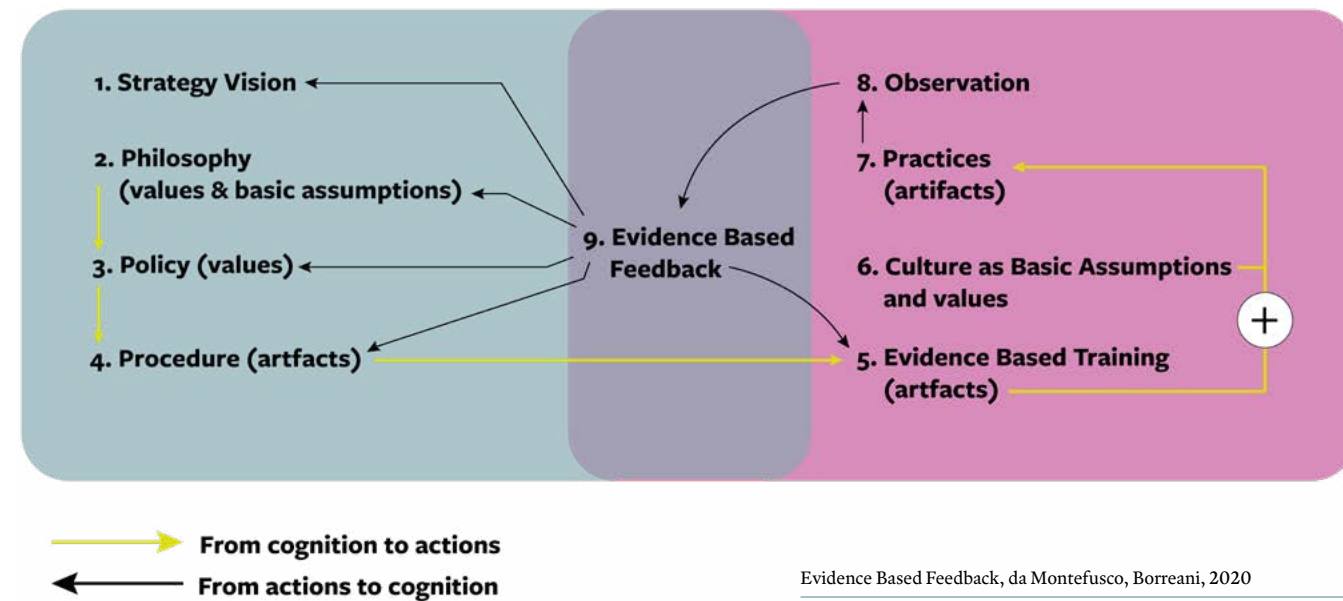
Non possiamo immaginare un'automazione del pensiero strategico, perché – con le capacità attuali delle macchine – porterebbe all'omogeneità con i nostri competitor. Invece, se l'impresa compie la trasformazione digitale come integrazione tra persone e macchine, esse entrano in maniera sempre più integrata nei nostri processi decisionali individuali e collettivi, lasciando necessariamente alle persone di “fare la differenza”.

Questa trasformazione, forse la più complessa di tutte, richiede metodo, progettualità e allenamento. Per ottenere risultati, occorre una pianificazione che comprenda, in parallelo, la realizzazione della parte tecnologica adeguatamente integrata con i processi di sviluppo delle

competenze, di adeguamento delle forme organizzative, di allenamento alla collaborazione tra le persone mediata dalle macchine, e tra le persone e le macchine. È necessario che le persone comprendano che il dato, nella vita organizzativa, ha un potere trasformativo che, senza progettualità e direzione, non porta a risultati significativi. Invece, se si adotta una progettualità costruttiva, aperta al contributo continuo delle persone, la tecnologia ci offre la concretezza di una ‘palestra’ di trasformazione.

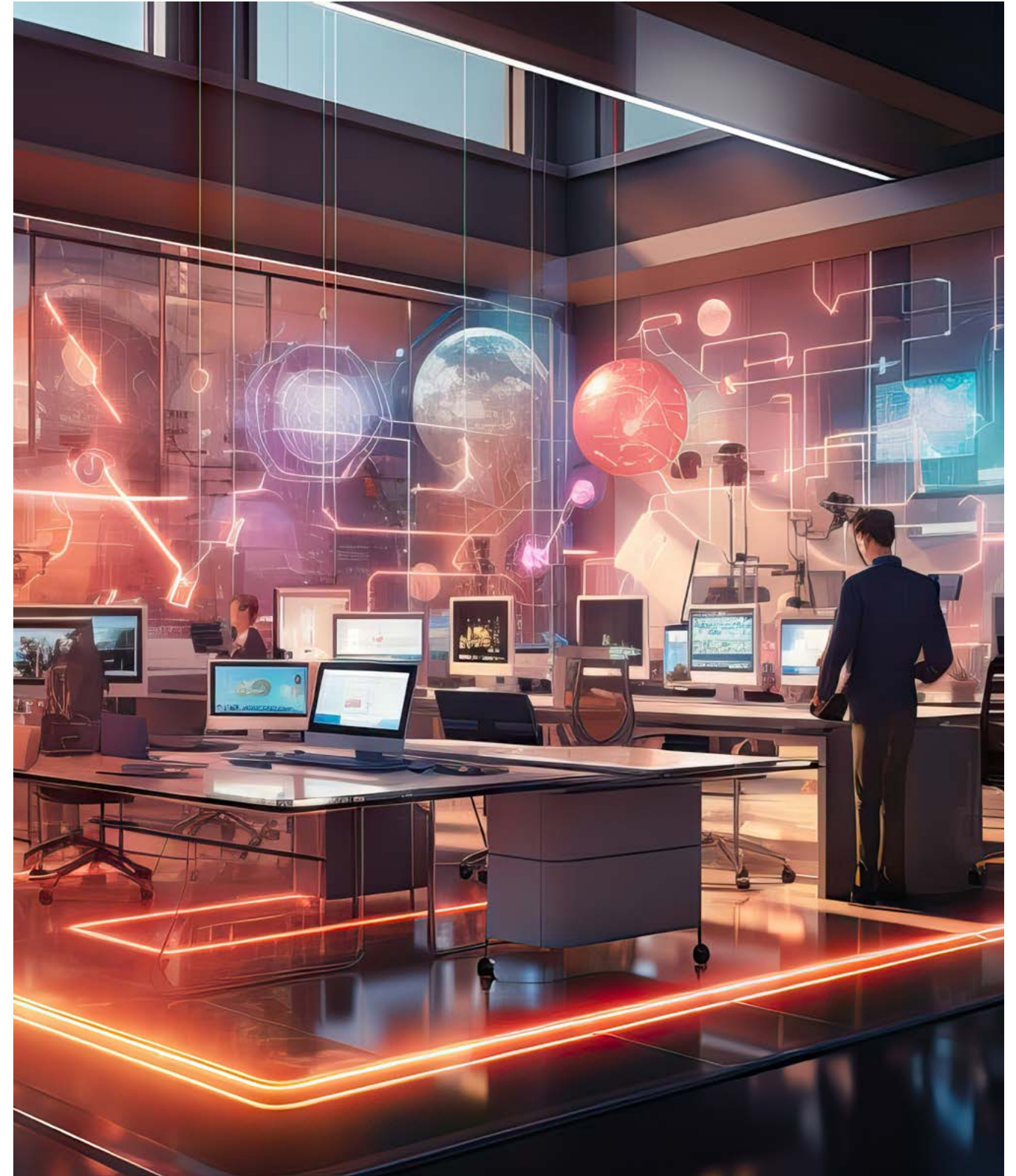
Mentre le persone contribuiscono al progetto di cambiamento, partecipando alla progettazione ed alla fase realizzativa, progressivamente apprendono. Infatti, come sottolineato da Schein, le trasformazioni organizzative sono facilitate da rappresentazioni concrete di cosa potrebbe accadere, attraverso oggetti “che cadono sotto i nostri sensi”. Dunque, la presenza delle macchine, che sono artefatti tecnologici, irrobustisce la trasformazione ben progettata, perché la porta dalle idee, dai power point, alla prova concreta, rendendo visibile alle persone il percorso, offrendo al contempo la possibilità di apprendere provando, sperimentando.

Quale maestro di sci, tennis o matematica spenderebbe ore a spiegarci, senza farci provare?



BIBLIOGRAFIA

- Montefusco A. (2020), *Trasformarsi e Trasformare. Una bussola*, By Kindle.
- Montefusco A, Angeli F. (2020). “Sars-CoV-2 e complex sensemaking. Educare al ragionamento complesso: riflessioni e strumenti”, Rivista per La Formazione, 3-Novembre, 15–20.
- Montefusco A., Borreani U. (2020). “Impatti pratici. Oltre l'approccio sociotecnico tra training ed aviazione”, Rivista per La Formazione, 3 Ottobre-Dicembre, 36–47.
- Mintzberg H., Westley F. (1992). “Cycles of organizational change”, Strategic Management Journal, 13, 39–59.
- Schein E. (2018), *Cultura d'azienda e leadership*, Raffaello Cortina, Milano



Il nuovo approccio consulenziale

Le aziende si trovano ad affrontare sfide impegnative come la variabilità e l'incertezza del mercato con strumenti spesso inadeguati. Il livello di digitalizzazione delle PMI italiane è, infatti, inferiore rispetto ad altre realtà europee, anche se confrontato con quello di imprese simili per dimensioni e settore. L'Italia, secondo l'Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (Desi) dell'Unione europea, si colloca al 25esimo posto su 28 Paesi, precedendo solo Grecia e Bulgaria. A complicare ulteriormente il quadro sono il divario di competenze e la limitata disponibilità di risorse.

Eppure, la digitalizzazione non è più un'opzione, ma una necessità per garantire la competitività a lungo termine. Tuttavia, adottare nuove tecnologie non è sufficiente: il vero cambiamento passa attraverso una strategia digitale efficace, capace di integrare strumenti innovativi con le esigenze delle persone. In questo scenario si inserisce l'evoluzione di ally Consulting, che ha trasformato il proprio ruolo da system integrator di soluzioni ERP a partner strategico per la trasformazione digitale delle PMI.

Oggi, l'azienda non si limita a supportare le imprese nella scelta e implementazione di soluzioni digitali, ma le accompagna in un percorso più ampio di riorganizzazione e innovazione. Il vero obiettivo non è semplicemente applicare la tecnologia, ma utilizzarla per generare valore concreto all'interno dell'organizzazione. A testimonianza di questa evoluzione consulenziale, è nata ally Smart Performance, l'area dedicata all'innovazione per supportare i clienti nella trasformazione digitale.

Il cloud come motore di cambiamento

Volendo trovare un motore del cambiamento, lo si può individuare nell'avvento delle soluzioni cloud.

L'evoluzione del mercato e le nuove offerte dei vendor hanno reso sempre più evidente che il vero valore non risiede nel software in sé – che le aziende non ospitano più fisicamente in sede – ma nella sua capacità di connettere persone e processi in modo fluido ed efficace.

L'introduzione delle piattaforme cloud ha trasformato l'approccio delle aziende alla digitalizzazione.

Le domande degli utenti, infatti, non si concentrano più sul funzionamento tecnico del sistema, ma riguardano la gestione dei dati, l'integrazione con i processi aziendali e l'automazione delle attività. Un tempo considerato il fulcro della digitalizzazione, il sistema ERP in cloud oggi è visto come una commodity: uno strumento essenziale, ma non più sufficiente, da solo, a garantire il successo di un'azienda.

Oltre alla spinta tecnologica, un altro fattore di trasformazione è stata l'evoluzione del mercato di riferimento. Negli ultimi 15 anni, molte PMI italiane hanno ampliato il proprio raggio d'azione a livello internazionale, trovandosi a operare in contesti sempre più competitivi e digitalizzati (tutti i Paesi europei – eccetto Grecia e Bulgaria – presentano indici di digitalizzazione superiori all'Italia. L'internazionalizzazione ha posto nuove sfide, ma ha anche favorito un cambio di prospettiva: la digitalizzazione non è più vista solo come un obbligo imposto dal mercato, ma come un'opportunità per migliorare efficienza e competitività.

La triade della digitalizzazione

L'evoluzione consulenziale di ally Consulting si traduce nella scelta di partire dalle persone e non dal prodotto. Spesso si commette l'errore di pensare che l'adozione di un nuovo ERP o di un sistema digitale equivalga automaticamente a un miglioramento. In realtà, senza un adeguato lavoro di formazione e coinvolgimento,

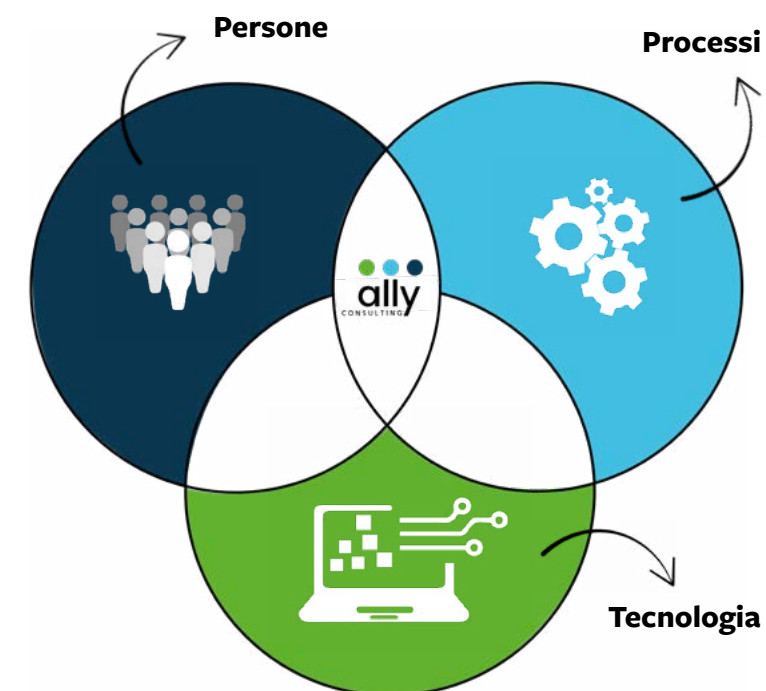
L'esperienza sul campo ci ha insegnato un principio chiave: la tecnologia, da sola, non è la soluzione. Per affrontare le sfide più complesse, le aziende devono ripensare i processi e sviluppare una cultura del cambiamento, coinvolgendo le persone a tutti i livelli

senza un approccio human centred, qualsiasi innovazione rischia di essere percepita come un'imposizione e di generare resistenze.

L'approccio efficace di ally Consulting alla digitalizzazione si basa su tre pilastri:

- 1** Persone: devono essere coinvolte attivamente nel cambiamento, comprendendone le ragioni e i benefici;
- 2** Processi: devono essere ripensati in ottica di efficienza e innovazione, evitando di replicare vecchie logiche su nuovi strumenti;
- 3** Tecnologia: deve essere messa al servizio delle esigenze aziendali, e non viceversa.

A testimonianza dell'evoluzione consulenziale basata sui tre pilastri, ally Consulting ha sviluppato un approccio che mette la consulenza organizzativa al centro, ancor prima dell'implementazione tecnologica. Il primo passo è assicurare il vertice dell'azienda sugli aspetti organizzativi dell'impatto del cambiamento tecnologico, per esempio l'implementazione o la migrazione dell'ERP. Smarcato questo aspetto, l'attenzione si sposta sulla predisposizione al cambiamento dell'intera organizzazione: se la volontà di modificare processi, persone e tecnologie fosse imposta dall'alto, il rischio sarebbe di generare numerose resistenze al cambiamento. Nel caso mancassero, più che la volontà, le competenze per affrontare la digitalizzazione (e i suoi effetti) entra in gioco ally Smart Performance che permette di formare le persone sulle nuove tecnologie.



**BISOGNI
AUTENTICI**

**DESIGN
THINKING**

**SOLUZIONI
REALI**

Se paragonassimo le difficoltà legate all'innovazione e al cambiamento culturale a un muro, il nostro compito è di aiutare le persone a superarlo o a ridurlo, affinché possano vedere con chiarezza l'orizzonte che si apre al di là del confine

Il Design thinking conduce al data driven

Partire dalle persone e non dal prodotto significa per ally Consulting coinvolgere attivamente gli utenti in ogni fase del progetto attraverso il Design thinking, così da trovare soluzioni realmente utili e sostenibili. Questo approccio consente di partire dai bisogni autentici, evitando di confondere soluzioni preconfezionate con esigenze reali e offrendo alternative innovative, adatte al contesto aziendale.

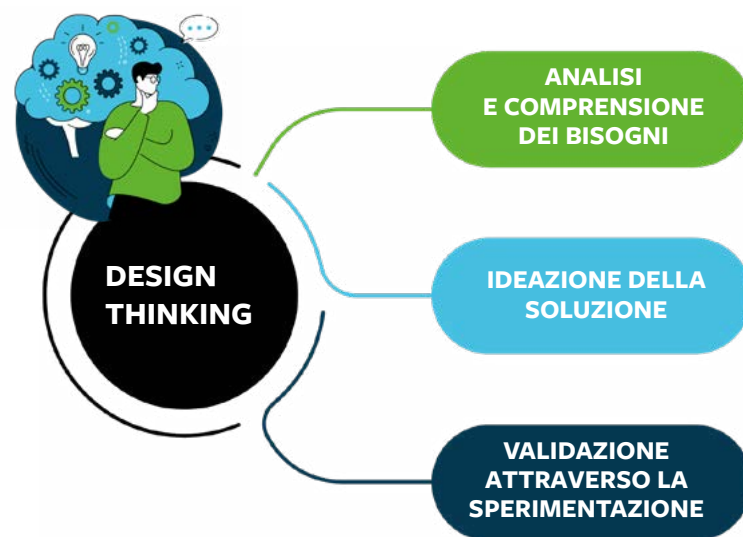
Perché si rende necessario? Spesso, le persone esprimono i loro bisogni sotto forma di soluzioni. Per esempio, la richiesta di un report delle vendite automatico nasconde il vero bisogno di monitorare le vendite in tempo reale. Serve allora concentrarsi sull'individuazione di bisogni espliciti, impliciti e latenti analizzando il contesto operativo e anticipando i cambiamenti futuri, così da proporre soluzioni che rispondano a problemi concreti e non immaginari. Il Design thinking si rende necessario anche perché un altro errore frequente è progettare innovazioni basate su processi aziendali ufficiali, trascurando come le persone lavorano realmente. Molti addetti seguono processi de facto, cioè operazioni consolidate ma non documentate: bisogna ridurre la distanza tra questi analizzando i processi effettivi e disegnando soluzioni che rispecchiano la realtà quotidiana.

La modalità del Design thinking si articola in tre fasi: analisi e comprensione dei bisogni; ideazione

della soluzione; validazione attraverso la sperimentazione. La prima fase consente di individuare i bisogni reali degli utenti, spesso celati dietro richieste esplicite che rappresentano soluzioni preconfezionate piuttosto che necessità concrete. Segue la fase di ideazione, in cui si sviluppano e modellano soluzioni scalabili, evitando personalizzazioni superflue. In merito all'ERP, per esempio, l'obiettivo è la standardizzazione delle soluzioni, mentre rispetto all'AI si parte da modelli già consolidati, adattandoli alle specifiche esigenze aziendali. Infine, la terza fase prevede interviste, focus group, user journey mapping e prototipazione, strumenti che facilitano il coinvolgimento continuo degli utenti, raccogliendo feedback costanti per co-creare soluzioni che migliorano l'esperienza e l'efficacia a lungo termine.

Il Design thinking non solo aumenta l'adozione delle soluzioni, ma riduce il rischio di fallimento del progetto, garantendo un impatto duraturo e positivo per l'organizzazione. Le attività di coinvolgimento degli utenti considerate erroneamente superflue da occhi inesperti, aiutano, invece, l'azienda a scegliere la strada giusta, perché permettono di individuare le reali esigenze e le capacità di adottare il cambiamento.

Coinvolgere attivamente le persone non è, quindi, solo un esercizio di ascolto, ma una strategia che crea valore reale, rendendo il cambiamento parte integrante del processo aziendale. Per ally Consulting innovare significa ripensare processi e dinamiche aziendali con il contributo attivo di chi li vive ogni giorno, assicurando che le soluzioni proposte rispondano ai bisogni reali e promuovano un'innovazione concreta e sostenibile.



Le tre fasi del Design thinking



I servizi dedicati alle PMI per diventare data driven

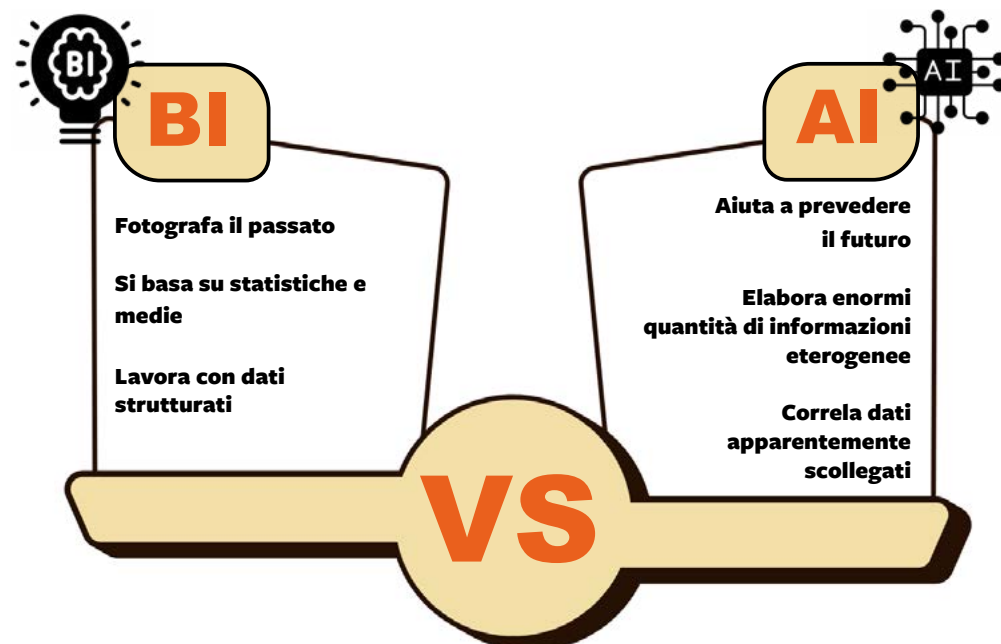
Il modello di gestione data driven è una vera e propria valorizzazione dei dati. Per molte PMI si può rivelare una sfida strategica in grado di fare la differenza con i competitor. Abbracciare l'approccio human centered di ally Consulting significa, inoltre, comprendere che, per abbracciare un modello data driven non basta dotarsi di strumenti avanzati di Business Intelligence (BI) o di Data Analytics. È necessario sviluppare una strategia basata su dati oggettivi e misurabili, attuando un cambiamento culturale che molte aziende faticano ancora a interiorizzare, nonostante la crescente digitalizzazione.

Nel contesto della trasformazione digitale, ally Consulting affianca le imprese nel processo di trasformazione del dato che diventa informazione strategica. A sottolineare la crescente necessità di gestire i dati per trasformarli in fonte di valore sono anche le application platform a supporto delle aziende, cioè i data lake, i repository centralizzati che raccolgono dati da tutte le applicazioni aziendali. La sua diffusione è aumentata con l'implementazione di soluzioni cloud.

Non possedendo più l'hardware in casa, l'unico vero asset che rimane in mano all'azienda è il dato; e questo deve essere gestito.

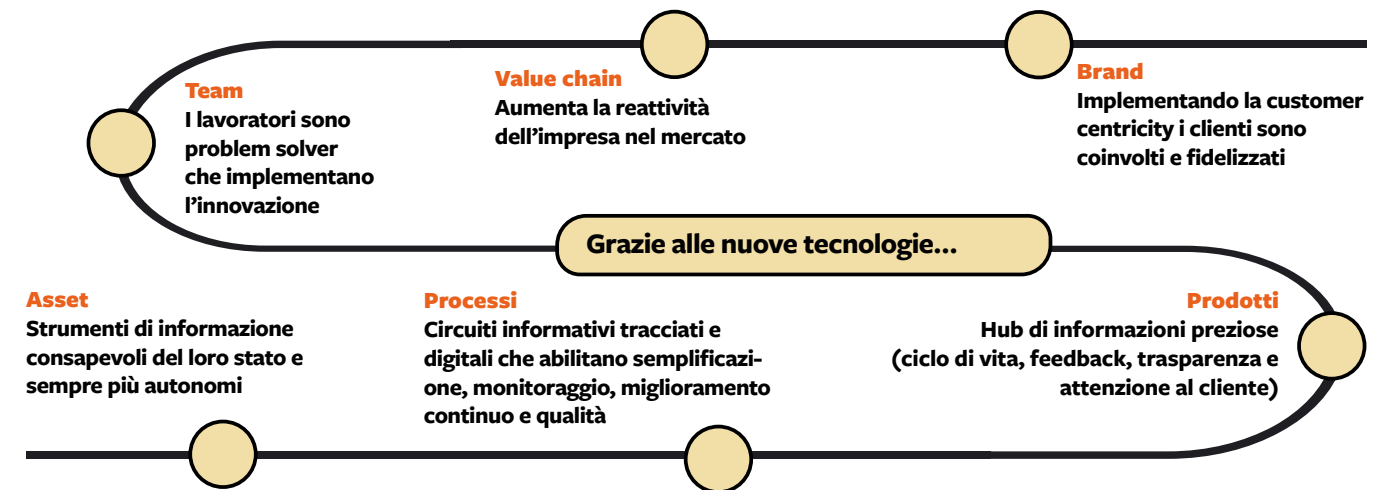
Per questo motivo, nell'implementazione di un sistema gestionale, ally Consulting presta attenzione alla data migration: non si tratta solo del trasferimento tecnico dei dati da un sistema all'altro, bensì è il riconoscimento di quali informazioni siano effettivamente utili per raggiungere gli obiettivi futuri dell'azienda e migliorare, così, le performance aziendali.

Quando presentiamo una dashboard aziendale, assistiamo a una reazione ricorrente: stupore. Persino i manager rimangono sorpresi dalla quantità di informazioni disponibili; la nostra risposta alle loro domande è che possono avere tutte queste informazioni. Ma serve la consapevolezza che questi dati non esistono in modo isolato: sono il risultato di un percorso strutturato e integrato nei processi aziendali



Le differenze tra BI e AI

Ognuno di noi, nel proprio vissuto quotidiano, ragiona basandosi sulle informazioni a disposizione e prende decisioni sulla base di dati rilevanti; lo facciamo inconsciamente e questo stesso approccio può essere esteso alle azioni che compiamo nell'ambito lavorativo



Il processo di trasformazione digitale di un'impresa abilitato dalle nuove tecnologie

Integrare le informazioni

La valorizzazione del dato inizia con la sua raccolta da fonti diverse come Internet of Things (IoT), ERP, utenti e macchine. I dati sono successivamente trasformati in insight grazie alla BI; sono analizzati con la Ba e potenziati dall'AI. Questa integrazione è la vera differenza tra un'azienda tradizionale e un'azienda veramente data driven, che riesce a trarre valore dal dato. In questo contesto, l'AI svolge un ruolo chiave: grazie ai suoi algoritmi avanzati, è in grado di trasformare un'enorme quantità di dati in informazioni strategiche in tempi rapidissimi.

Importante è anche aiutare le aziende a distinguere tra BI e AI. Un sistema di BI fornisce una fotografia del passato, mentre l'AI aiuta a prevedere il futuro. La BI si basa su statistiche e medie, mentre l'AI sfrutta reti neurali e modelli probabilistici avanzati, trovando correlazioni tra dati apparentemente scollegati. Un altro aspetto distintivo è la gestione dei dati: mentre la BI lavora con dati strutturati, l'AI è in grado di elaborare enormi quantità di informazioni eterogenee e non organizzate. Questo consente, per esempio, di ottenere previsioni accurate anche per prodotti con serie di vendita discontinue, dove i metodi tradizionali faticano a individuare schemi ricorrenti.

Tuttavia, il valore dell'AI non è sempre percepito immediatamente. Molte aziende tendono a valutare i progetti in base al ritorno economico a breve termine, trascurando il vantaggio competitivo derivante da una gestione più efficiente e sostenibile nel lungo periodo. L'esperienza insegna, invece, che un processo di digitalizzazione richiede tempi variabili – dipende dalla complessità aziendale – ma che i benefici che ne derivano sono significativi e duraturi.

L'attività di ally Consulting è, quindi, far comprendere alle aziende il valore che si cela nei dati, a partire da azioni quotidiane. Questo approccio si deve riverberare nella strategia aziendale.

Le aziende che acquistano grandi quantità di prodotti a magazzino solo perché il prezzo è basso, senza valutare se e quando ne avranno davvero bisogno, dimostrano di non aver analizzato i dati in modo strategico. Serve partire dall'integrazione dei dati per analizzare il contesto in cui l'azienda si deve muovere nei prossimi anni. Serve, inoltre, continuamente ricordare che essere data driven significa integrare i dati nei processi decisionali e superare l'approccio istintivo a favore di un modello basato sull'analisi strategica.



La trasformazione digitale di Mapro

Mapro rappresenta un esempio concreto di come un'azienda manifatturiera possa affrontare il cambiamento con determinazione e lungimiranza e per questo può essere un esempio per molte PMI.

Specializzata nella produzione di macchine per la compressione e l'aspirazione di aria, biogas, gas naturale e gas di processo, l'azienda con sede a Nova Milanese (Monza e Brianza) – 25 milioni di euro e un organico di

circa 130 dipendenti – ha puntato su una gestione aziendale sempre più efficiente e integrata, raggiunta grazie a un percorso di digitalizzazione.

La trasformazione digitale di Mapro ha preso il via nel 2023, quando è emersa la necessità di integrare un configuratore di prodotto all'interno del sistema ERP. L'esigenza era maturata nel tempo rispetto alla richiesta sempre più frequente di personalizzazione dei prodotti: questa peculiarità impattava sulle attività dell'ufficio tecnico, chiamato a validare i preventivi. Le limitate risorse assegnate a questa funzione finivano per rallentare il lavoro e di conseguenza le risposte ai clienti,



Addetti 130



Fatturato 25 mln euro



Sede Nova Milanese



Attività Produzione di macchine per la compressione e l'aspirazione di aria, biogas, gas naturale e gas di processo



Proprietà Familiare

Il risultato è che oggi le offerte non sono solo più rapide, ma anche più precise, e questo permette all'azienda di offrire un servizio più efficiente ai clienti. Grazie a questa trasformazione, Mapro ha notevolmente ridotto i tempi di risposta, migliorando la soddisfazione dei suoi stakeholder e rendendo i flussi aziendali più fluidi ed efficaci.

L'evoluzione della collaborazione

Il successo del progetto sviluppato con ally Consulting ha convinto Mapro a estendere la collaborazione, esplorando le potenzialità dell'azienda di consulenza. L'impresa brianzola si è quindi concentrata sull'ottimizzare della gestione dei processi produttivi e logistici.

Il configuratore è stato determinante per velocizzare e standardizzare le offerte, ma la stessa Mapro si è convinta che il vero salto di qualità sarebbe arrivato solo con il miglioramento complessivo della catena produttiva e logistica. Così, all'interno del progetto di digitalizzazione, è stato deciso di adottare il Manufacturing execution system (MES) e il Warehouse management system (WMS). A fronte

generando inefficienze sempre più evidenti. L'obiettivo dell'introduzione del configuratore di prodotto era proprio il superamento della situazione descritta, con l'avvicinamento tra la funzione tecnica e quella commerciale. Dal bisogno di risolvere questa inefficienza che è nata la connessione con ally Consulting.

L'introduzione del configuratore di prodotto

Durante il primo contatto con la società di consulenza IT, Mapro ha espresso chiaramente l'esigenza di dotarsi dello strumento che fosse in grado di snellire il processo di configurazione e gestione delle offerte. Grazie alla partnership con Infor, ally Consulting ha individuato la soluzione ideale nel prodotto Infor CloudSuite Configure Price Quote (CPQ).

L'implementazione della soluzione ha richiesto circa un anno per entrare pienamente a regime. Per prima cosa ci si è concentrati sui prodotti più complessi, che rappresentano anche il maggior numero di richieste di offerta (per esempio le soffianti più sofisticate) per poi coinvolgere anche i prodotti meno articolati. L'adozione del configuratore, quindi, ha portato a una standardizzazione del processo, ottimizzando tempi e risorse.

Mapro ha valutato il sistema e, verificato che rispondeva alle loro necessità, ha deciso di adottarlo, scegliendoci non solo per la qualità della soluzione tecnologica, ma anche per il supporto che ally Consulting era in grado di offrire durante l'implementazione del progetto

della nuova necessità, ally Consulting ha realizzato un'analisi approfondita del reale bisogno, senza limitarsi a implementare quanto richiesto. La valutazione fornita dalla società di consulenza IT ha infatti condotto a proporre un ERP più moderno e integrato, piuttosto che concentrarsi sull'introduzione di nuove applicazioni sul precedente gestionale.

L'approccio di ally Consulting nel caso di Mapro sintetizza la proposta consulenziale adottata anche con altri clienti: più che limitarsi a suggerire l'acquisto di un prodotto, la società di consulenza IT ha lavorato sulla direzione strategica, lasciando al cliente la libertà di individuare la soluzione più adatta. Lasciando ad altri il ruolo di fornitori di gestionali, ally Consulting si è proposto come un vero partner strategico, capace di lavorare a stretto contatto con Mapro per costruire un percorso su misura. Ed è stato proprio grazie alla fiducia maturata nella collaborazione, che l'azienda brianzola ha seguito la strada indicata e scelto di adottare l'ERP di Infor. Infor CloudSuite Industrial (Syteline).

Il valore consulenziale di ally Consulting

Con la scelta del gestionale, la collaborazione tra Mapro e ally Consulting si è intensificata, perché il progetto è proseguito con la presentazione del nuovo ERP a tutti i dipartimenti aziendali. In questo primo step non solo sono state raccolte le esigenze specifiche dell'azienda, ma è stato compreso come gli utenti avrebbero percepito il cambiamento per affrontare eventuali resistenze all'adozione di un nuovo sistema gestionale.

Questa fase si è rivelata cruciale, perché sono emerse alcune criticità, in quanto alcuni membri dell'organizzazione non erano ancora pronti ad abbandonare il vecchio sistema ERP: nel tempo, infatti, qualcuno

La gestione separata di Produzione e Logistica, dovuta alle limitazioni dell'attuale ERP, stava diventando un freno all'efficienza operativa. Dopo un'attenta valutazione, abbiamo concluso che, più di nuove applicazioni, serviva un ERP più moderno e integrato

aveva sviluppato 'metodi alternativi', come l'uso di fogli Excel, per colmare le carenze del sistema gestionale. Tuttavia, questi strumenti realizzati dagli utenti non garantivano una comunicazione efficace tra i reparti. Anche in questa sfida ally Consulting ha intravisto un'opportunità: con il giusto approccio, si è impostato un percorso di evoluzione culturale interno all'azienda. È dunque stato promosso un ciclo di workshop preliminare per aiutare gli utenti a comprendere che il nuovo sistema avrebbe risolto i problemi quotidiani e ottimizzato i processi interni. L'iniziativa ha ricevuto il pieno supporto della proprietà di Mapro, che ha riconosciuto il valore di un'adozione graduale e condivisa del nuovo ERP.

In un mondo sempre più digitalizzato, le PMI devono compiere scelte strategiche che vadano oltre la semplice adozione di strumenti tecnologici; serve un vero cambiamento culturale all'interno dell'organizzazione. Mapro ha dimostrato di essere pronta per questa sfida, e noi siamo orgogliosi di accompagnarla in questo percorso



Where digital transformation starts from your people

La trasformazione digitale è un'esperienza meravigliosa se hai scelto bene il tuo compagno di viaggio. **ally** è il tuo partner per costruire un business competitivo e pronto per il futuro. Da oltre 20 anni guidiamo le **PMI** italiane nell'adozione delle migliori tecnologie, affinché performance e talento crescano **insieme**.

INIZIA IL TUO VIAGGIO



Milano: Cassina de' Pecchi Via Roma 108 - Ravenna: Viale Salvador Allende 54
marketing@allyconsulting.it tel. +390280011000
www.allyconsulting.it



SCEGLI ESTE PER COMUNICARE



**Eventi fisici e online
Tavole rotonde
Seminari**



**4 riviste professionali
1 quotidiano online**



**Libri
e monografie**



**Tanti canali per raggiungere
in maniera efficace
la comunità di manager e imprenditori
di medie e grandi aziende**

**Per richiedere informazioni commerciali scrivi a:
commerciale@este.it**