Digitalizzazione e Industria 4.0 Strategie… non solo tecnologie

A fronte dei nuovi paradigmi produttivi, cambiano i modelli di business. Abilitare evoluzioni strategiche dal punto di vista organizzativo e tecnologico

di Giorgio Merli*

Con un po' di ritardo rispetto ad altri Paesi, da un po' di tempo anche in Italia si parla molto di Industria 4.0 (oggi Impresa 4.0). Forse se ne sta però enfatizzando troppo la dimensione tecnologica senza coglierne appieno la valenza strategica. Si corre cioè il rischio di fare investimenti in digitalizzazione, approfittando della possibilità di recupero fiscale, illudendosi che i possibili aumenti di efficienza e di flessibilità possano tradursi automaticamente in maggiore fatturato per la propria azienda. Adeguati investimenti tecnologici potranno in effetti far aumentare l'efficienza produttiva delle aziende (consentendo una riduzione del personale e quindi un aumento dei margini operativi), ma il recupero fiscale legato alle agevolazioni di superammortamento di tali investimenti comporterà anche, come effetto 'collaterale', la necessità da parte dello Stato di recuperare altrove il gettito fiscale alienato da tali agevolazioni. A fronte di ciò occorrerebbe chiedersi se la riduzione dell'occupazione e il trasferimento di oneri fiscali siano davvero i reali obiettivi primari del nostro Paese. Uno degli obiettivi primari dell'Italia dovrebbe invece essere, in modo diretto e prioritario, l'aumento della competitività globale del nostro sistema industriale e l'aumento del Pil nazionale (con conseguente aumento del Pil pro-capite). La riduzione dei costi operativi dovrebbe essere solamente una leva di sostegno. Un aumento dell'efficienza industriale, per esempio anche del 10%, non sarebbe infatti da solo sufficiente a garantire un aumento significativo del fatturato delle nostre imprese (e conseguentemente del Pil). Ciò perché il gap di efficienza sui prodotti offerti anche dai Paesi emergenti è oggi più del 10% e anche perché anch'essi si stanno ora 'digitalizzando' (probabilmente, anche più velocemente e profondamente di noi). Si pensi a tal riguardo anche allo stratosferico Piano di digitalizzazione appena lanciato dalla Cina (*CM 2025*).
Il solo aumento dell'efficienza non può dunque garantire un reale aumento di competitività delle aziende italiane. Gli investimenti e gli approcci dell'Industria 4.0 potranno realmente aumentare la competitività delle nostre imprese solamente se verranno utilizzati per abilitare nuove leve competitive 'di valore' (e non solo di efficienza-produttività). Queste leve vanno ricercate nella capacità di fornire prodotti-servizi innovativi, differenzianti, cioè con maggior valore percepito dal mercato. Dovranno almeno abilitare logiche di Mass customization per poter sostenere la crescita in un sistema con tradizionali strategie di nicchia delle nostre imprese. Occorre anche tenere presente che l'innovazione dei sistemi produttivi, di per sé, non garantisce affatto innovazioni nei prodotti-servizi percepibili dal mercato-cliente. Una strategia innovativa mirata solamente a 'efficientare' la produzione di prodotti-servizi non innovativi significa, in conclusione, ricercare una competitività perdente, in quanto i competitor globali possono usare manodopera a costi molto più bassi e/o fare tali automazioni e digitalizzazioni come noi o meglio di noi.

Il ruolo strategico dell'Industria 4.0

Per un utilizzo strategico del modello e delle tecnologie 4.0 occorre quindi avere la consape-

* *Senior Vice President di Efeso Consulting, già Country Leader di IBM Business Consulting Services e CEO di PWCC*

volezza delle leve strategiche da esse abilitabili e dell'organizzazione e della cultura necessarie. È con tali consapevolezze che si potranno scegliere le tecnologie potenzialmente più adatte per creare maggior leva di valore ed evitare investimenti a basso ritorno. In tale contesto occorre però anche saper cambiare significativamente i propri paradigmi di riferimento. Occorre poi un approccio realizzativo molto integrato verticalmente (strategia-organizzazione-cultura-tecnologia) e orizzontalmente (macchine-uomo-virtuale).
Per quanto riguarda il modello operativo aziendale, esso va analizzato – e probabilmente revisionato in modo integrato – in tutte le sue dimensioni: struttura, processi di business, organizzazione, management, cultura, sistemi, tecnologie.
Si potranno così abilitare le seguenti capacità strategiche:

- la capacità di innovare le Value proposition nel mix prodotto-servizio (Servitization);
- la capacità di customizzare prodotti in tempo reale e produrre in modo flessibile alti volumi (Mass Customization);
- la capacità di proporre ai clienti servizi di co-engineering, co-design, co-manufacturing (Pro-sumership);
- la capacità di produrre e consegnare 'ciò che serve, dove serve, quando serve' (on demand);
- la capacità di operare in modo integrato e interattivo con l'ecosistema di business (Open business);
- la capacità di operare in modo 'digitalizzato' a ogni livello gestionale e operativo (Smart business).

Le evoluzioni dei modelli di business

Più in generale, le possibili evoluzioni dei modelli di business in logica di Digitalizzazione 4.0 possono essere individuate attraverso la combinazione di diverse prospettive-dimensioni: la dimensione delle Value proposition (prodotti-servizi offribili); la dimensione del modello operativo; la dimensione tecnologica.
Ognuna di tali prospettive può essere vista in sequenza evolutiva attraverso i seguenti step incrementali: Potenziamento (*Enhance*); Estensione (*Extend*); Ri-definizione (*Redefine*).
Vediamo ora alcune configurazioni 'tipo' dell'evoluzione del modello di business, sintetizzandone in modo corrispondente le tre dimensioni 'prodotti-servizi', 'modello operativo', tecnologia (Figura 1).

Digitalizzazione dell'esistente

Si tratta della 'semplice' digitalizzazione dei processi transazionali, gestionali e operativi dell'azienda (al suo interno e con il suo network di fornitori, partner e clienti). Non cambia il mo-

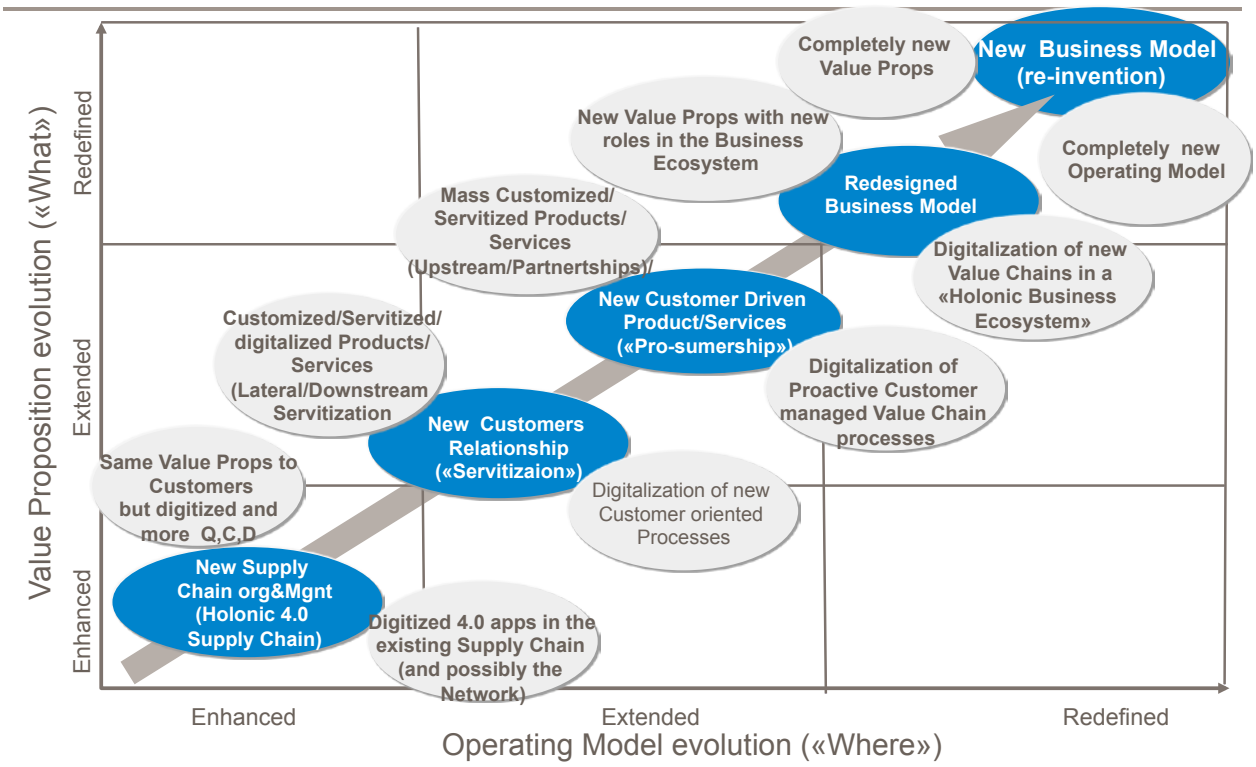

Figura 1. Digitalizzazione dell'esistente

dello di business e neanche il modello operativo, ma la sola digitalizzazione dell'esistente genera vantaggi e anche un piccolo potenziale di maggiore business.
La digitalizzazione dei processi esistenti consente infatti di migliorarne le prestazioni sulle tre dimensioni Qualità, Costi, Tempi.
Per quanto riguarda la Qualità, si potranno infatti eliminare le occasioni di difetti connessi alle gestioni manuali e a quelle generate da applicativi informatici non integrati (disponendo ora della unicità di generazione del dato e della sua fonte) e il livello di 'conformità allo scopo' (grazie ai più veloci processi di recovery-retrofitting-re-alignment); verso il cliente migliorerà significativamente la capacità di gestione della Customer satisfaction e della Customer experience (digitalizzando i processi di CRM e i loro collegamenti in tempo reale con gli altri processi di business e operativi).
Per quanto riguarda i Costi, si tratta di riuscire ad avere processi più efficienti, riducendone i relativi costi. Ciò vale sia per i processi gestionali interni (Contabilità, Programmazione, Tracking, ecc.) sia per i processi operativi (Produzione, Supply chain, Customer management, ecc.). È ovviamente possibile anche una riduzione del personale per la gestione degli stessi.
Per quanto riguarda i Tempi, la digitalizzazione dei processi consente una maggior velocità e flessibilità nella programmazione-scheduling-dispatching, nella gestione dei flussi produttivi e logistici, nella gestione dei rapporti con i clienti (reclami inclusi).
Il miglioramento di alcune di queste performance consente probabilmente anche di attrarre maggiori potenzialità di vendita, grazie alle nuove performance che sono messe a disposizione (Qualità, tempi di risposta e di consegna, personalizzazione dei prodotti-servizi, ecc.).
In conclusione, con questo livello di evoluzione digitale, con la sola digitalizzazione dei processi gestionali e organizzativi, si riesce a migliorare le performance di business senza modificare sostanzialmente i prodotti-servizi e il modello operativo. I principali vantaggi sono determinati dall'aumento dell'efficienza dell'intero sistema aziendale.

Digitalizzazione dei processi in *Down stream*

La digitalizzazione dei processi aziendali nelle loro fasi più a valle, e cioè nei rapporti di business con i clienti, consente di attivare nuovi business, costituiti da nuovi servizi associabili ai pre-esistenti. Si va dall'associare migliori o nuovi servizi ai prodotti tradizionalmente forniti, al concepire vere nuove Value proposition. Questo fenomeno di ampliamento della dimensione 'servizio', che può andare dalla sola associazione di nuovi servizi ai precedenti prodotti-servizi, alla vendita di tali prodotti attraverso servizi o addirittura alla trasformazione del prodotto in un servizio, è individuato con il termine "Servitizzazione". Esempi già noti di Servitizzazione dei prodotti sono quelli costituiti dalla possibilità di avere prodotti-servizi in *pay per use* (smartphone, auto, macchine per analisi di laboratorio, impianti di packaging, aerei, ecc.).
Tale modalità viene abilitata e potenziata dalle applicazioni digitali, le quali consentono di monitorare e gestire in tempo reale i servizi e anche i relativi pagamenti.
Tecnologie quali IoT, Cloud, Rfid e QR consentono oggi di realizzare modelli di business con gestione integrata di tutti i processi e di tutte le interfacce necessarie (si pensi alla gestione in remoto di macchinari che operano presso i clienti, al car sharing, al pagamento automatico di innumerevoli servizi con le App degli smartphone, a tutti i nuovi servizi digitali previsti nelle Smart city, alle autogestioni delle polizze assicurative, ecc.). Come già detto, tali nuove Value proposition possono essere 'Servitizzazioni' di prodotti-servizi già esistenti oppure servizi completamente nuovi, ma comunque oggi potenziati o abilitati dalla digitalizzazione e dai suoi dispositivi.
Puntualizzando il concetto, quando si parla di prodotti venduti attraverso il servizio, si tratta di una Servitizzazione cosiddetta in *Down stream*, cioè affiancata o sostitutiva del prodotto già precedentemente esistente, ma con prevalenza della nuova modalità transazionale (servizio vs prodotto), sia esso in B2C o B2B. Quando si tratta dell'ampliamento 'laterale' dei servizi offerti ai propri clienti, si potrebbe però meglio definirla Servitizzazione 'laterale': in questi casi la Servitizzazione, oltre che essere finalizzata all'aumento del volume di business, è spesso generata dalla necessità di fidelizzazione dei clienti nel nuovo contesto di mercato liberalizzato. I maggiori protagonisti di tale tipo di approccio sono le aziende fornitrici di utility (acqua, luce, gas, ecc.) che offrono ai loro clienti servizi complementari su altre dimensioni precedentemente non coperte o addirittura completamente nuove (entertainment, prodotti assicurativi, ecc.); ciò avviene in genere in modo integrato con i precedenti servizi tradizionali (acqua, luce, gas) per riuscire a legare-fidelizzare i clienti (diventati ora molto liberi e 'infedeli') attraverso tali nuovi servizi. Il tutto grazie alle possibilità di gestione integrata dei clienti offerta dalla digitalizzazione. In questo livello di digitalizzazione si posso-

no anche inquadrare le possibilità da parte dei clienti di testare-provare prodotti direttamente in modo virtuale sulla propria persona (come offerto da Rayban per la prova degli occhiali sulla propria fotografia). Di analogo livello di digitalizzazione può essere considerata la possibilità di riconoscimento in negozio del cliente 'fashion' attraverso il Rfid presente nell'etichetta del capo da lui indossato (tag che può anche servire per lanciare l'appropriato programma di lavaggio nella lavatrice di casa).
Quanto sopra comporta ovviamente cambiamenti nei modelli operativi delle aziende, necessitando di nuovi processi (specialmente verso i clienti) e di nuovi rapporti con l'ecosistema di business (nuovi partner, nuove catene del valore, nuove Supply chain). Si tratta di modificazioni del modello di business dell'impresa. La digitalizzazione consente, a questo livello, di potenziare notevolmente le possibilità di fatturato e di margine dell'azienda: importanti a riguardo le possibilità di Customer experience messe a disposizione con questi livelli di digitalizzazione, in quanto possono costituire significativi vantaggi competitivi.

Digitalizzazione dei processi in *Up stream*

Si tratta di un livello superiore di rapporto con il mercato-cliente. Mentre la Servitizzazione *Down stream* riguarda la possibilità da parte del cliente di gestire direttamente ciò che prima gli veniva fornito, nella dimensione *Up stream* si tratta invece di proporre e vendere al cliente la possibilità di auto-configurare ciò che intende acquistare, attraverso la messa a disposizione delle proprie facility. In pratica il cliente da consumer-customer, quale era precedentemente, si può così trasformare in pro-sumer, cioè in un cliente proattivo nella Supply chain che dovrà generare quanto a lui necessario. La sua proattività può arrivare a diversi livelli in *Up stream*. Può limitarsi ad autoconsegnarsi ciò che trova nelle disponibilità già esistenti o programmate dal fornitore o può anche 'customizzarsi' o addirittura progettarsi un prodotto-servizio su misura.

Dopo le prime applicazioni in B2C da parte di Dell e Nike ("Configurati il tuo prodotto"), esistono oggi possibilità di auto progettazione e consegna in numerosi settori B2C: nel mondo dell'Abbigliamento-Fashion il trend di digitalizzazione in logica pro-sumership ha poi convolto numerose altre aziende e Nike è stata seguita da Adidas e Converse. Nel prodotto 'abito su misura auto-customizzato' forniscono oggi servizio online aziende come Bonodos, Indochino e, in Italia, Reda (Lanieri) e Miroglio (TaylorItaly). Notevole ora il trend a riguardo anche nel B2B: in questo caso si tratta, per esempio, della possibilità di auto-configurare e auto-consegnarsi packaging personalizzati (con immagini e diciture che possono essere autonomamente modificate da lotto a lotto). A tali possibilità si aggiungono quelle di poter inserire componenti digitalizzati nel prodotto stesso. Ancora nell'esempio del packaging si possono infatti inserire tag Rfid/QR integrati nel package per gestire poi l'intera vita del prodotto sino al suo riciclo finale, passando per tutti i moment gestionali e di Customer experience. Queste applicazioni Rfid-based sono tipiche del settore Fmg-Largo consumo-Retailer. Analoghe applicazioni stanno ora diffondendosi anche nel settore dei Farmaci e della Sanità.
La digitalizzazione *Up stream*, oltre a impattare fortemente sulla tipologia dell'offering, consente anche un notevole *up grading* delle prestazioni dei processi logistici e produttivi: le opportunità a riguardo sono notevoli, ma i processi operativi devono saper supportare adeguatamente quanto descritto finora sul fronte cliente. Spesso sono proprio i processi operativi che, una volta digitalizzati, costituiscono essi stessi fonte di nuove possibili Value proposition. Prima fra tutte la possibilità di Mass customization, che è peraltro uno dei maggiori obiettivi citati nei programmi di Industria 4.0. Grazie alla digitalizzazione e altre tecnologie 4.0 è possibile oggi raggiungere elevate flessibilità nelle lavorazioni, riducendo ai minimi termini i tempi di set up-start up e

i tempi di programmazione-riprogrammazione-lancio della produzione, semplificando notevolmente la gestione dei colli di bottiglia. Analoghi miglioramenti significativi si possono ottenere nella gestione dei problemi, nella qualità dei prodotti-servizi (avendo processi maggiormente sotto controllo e capacità di simulazione in tempo reale e in 'realtà aumentata') e nei tempi decisionali (grazie alla trasparenza e al 'tempo reale' dei dati gestionali). Per quanto riguarda le nuove tecnologie, un importante contributo alla Mass customization viene dato dalle tecnologie 3D, dai sistemi di *co-boting* e dai sistemi intelligenti di tracciabilità, quali Rfid o il VKMA (Visual Knowledge Management Avanzato). Già la semplice applicazione della digitalizzazione ai sistemi Kanban, grazie alla velocizzazione del processo informativo, consente in numerosi casi anche la possibilità di spostare a monte il 'punto di disaccoppiamento' (*decoupling point*) della Supply chain, consentendo quindi di spostare più a monte il momento di produzione su ordine-personalizzata.
In questo livello di digitalizzazione il modello di business risulta fortemente modificato con un notevole up grading sia nei prodotti-servizi offribili al mercato sia nel modello operativo, che a sua volta potrà predisporre potenziale per ulteriore valore nell'offerta (anche grazie alle continue evoluzioni della tecnologia).

Nuovi modelli di business (Redesign-Enlargement)

La digitalizzazione abilita e sostiene facilmente la possibilità di individuare nuovi modelli di business nell'ecosistema in cui essa tradizionalmente opera. Si tratta in effetti più di una capacità di creatività strategica che di nuove opportunità tecnologiche. Queste ultime sono già sicuramente presenti. Ciò che mancava sino a oggi era la capacità di guardare oltre i confini tradizionali dei settori di business e delle catene del valore. A volte è sufficiente porsi di fianco agli attuali clienti per trovare nuove e numerose opportunità di business. In effetti si tratta di cambiare prospettiva: dall'ecosistema del nostro settore all'ecosistema del cliente-mercato che riceve i nostri prodotti-servizi. La digitalizzazione, con la sua trasversalità e presenza nel mondo del Big data management, offre di per se stessa nuove prospettive e stimoli.
Nel mondo Automotive questo livello di approccio ha portato a individuare nuovi modelli di business riguardanti la gestione dei trasporti. Esempi di ciò sono la gestione delle flotte di auto (Leasys, Debis, Avis, Arval, ecc.) e il Car sharing (numerosi player già presenti sul mercato). Con le possibilità offerte dalla digitalizzazione, tali servizi si vanno sofisticando sempre più (dal *pay as you* drive al *Ricaricar*, ecc.). Tali nuovi modelli di business possono essere attivati all'interno delle organizzazioni esistenti, sfruttando attività per il nuovo scopo (*bubble in*), o creando nuove organizzazioni *ex novo* (*bubble out*). Questi nuovi business si sono affiancati a quello tradizionale dell'Automotive, che era sostanzialmente solo quello di vendere auto (magari aggiungendo qualche servizio a pagamento collegabile al prodotto). Questi nuovi modelli vedono invece come prioritario il business del servizio trasporto, da sfruttare parzialmente anche per la vendita dei propri prodotti.
Nel mondo Pharma nuovi modelli di business sono invece nati ricercando opportunità di business nell'area Health management, attivando organizzazioni per la gestione della telemedicina, dell'assistenza infiermeristica domiciliare, della gestione dei sistemi di analisi come servizio ai laboratori e agli ospedali (macchinari in comodato d'uso con gestione remota degli stessi, come sta accadendo nel packaging).
Nel mondo delle Utility sta diventando esponenziale la nascita di nuovi modelli di business collegati ai nuovi servizi e tecnologie per le Smart city (come già citato)
Tutto quanto sopra è in continua evoluzione grazie alle possibilità offerte dalla digitalizzazione. Fondamentale, per questo livello di approccio strategico, è la capacità di analisi strategica dell'ecosistema 'allargato' in cui l'azienda opera.

Nuovi modelli di business (Re-invention)

Il precedente livello di individuazione di nuovi modelli di business è comunque ancora legato alle attività oggi espletate dall'azienda nel suo ecosistema o a quelle esistenti nell'ecosistema dei clienti (seppur in logica innovativa), rispetto ai quali si ricercano nuove catene del valore, più o meno collegate.
È però oggi molto 'normale' il caso di modelli di business inventati completamente *ex novo*, senza cioè alcun collegamento iniziale con il business e/o ecosistema in cui opera l'azienda, oppure nati come startup innovative 'a prato verde' (*green field born*).
La base di questi modelli è in genere costituita dallo sfruttamento di nuove opportunità tecnologiche o da aree di business nuove, generate da altri nuovi modelli di business o dalla loro evoluzione. In questi casi si tratta di combinazioni tecnologico-imprenditoriali, che hanno avuto come precursori Google, Facebook, Booking.com, Uber, ecc.

Strategia e percorso evolutivo

L'approccio strategico e il relativo percorso evolutivo possono essere i più svariati, ma comunque legati da un processo interattivo che deve continuamente combinare Value proposition, modello operativo e tecnologia in una logica *pull push*. A volte la guida dell'evoluzione proviene dalla volontà di offrire nuove Value proposition (richiedendo modificazioni del modello operativo e delle tecnologie). A volte è il modello operativo che offre nuove opportunità di Value proposition supportate da evoluzioni tecnologiche. A volte è la tecnologia che offre possibili evoluzioni del modello operativo e/o delle Value proposition.
Molto dipende dall'ecosistema in cui si opera e dalle caratteristiche imprenditoriali e manageriali dell'azienda, ma sicuramente le tre dimensioni interagiscono continuamente. Nelle aziende tipicamente molto orientate al mercato il percorso evolutivo più probabile è quello che vede dapprima la presa di decisioni sulle nuove Value proposition desiderate e poi la verifica e lo sviluppo del modello operativo per poterle realizzare.
Invece, nelle aziende tipicamente molto orientate alle Operation, il percorso evolutivo più probabile è quello che vede dapprima la presa di decisioni e realizzazioni nel modello operativo e poi l'analisi e le decisioni sulle nuove possibili Value proposition.
In entrambi i casi la dimensione che guida richiede un adeguato allineamento dell'altra per rendere possibile l'evoluzione del modello di business, che è la risultante della combinazione di Value proposition, modello operativo e tecnologia.

Come progettare il modello di business

Qualunque sia il livello per il quale si debba progettare il modello di business, occorre individuare gli 'ingredienti' necessari e sufficienti per realizzare la 'ricetta strategico-organizzativo-tecnologica' più opportuna.
Nel caso di modello da costruire in *bubble in* è fondamentale anche avere consapevolezza del livello di partenza del modello operativo dell'azienda (esistono ora modelli di assessment a riguardo). Nel caso di situazione *bubble out* la progettazione è concettualmente più semplice, ma la sua realizzazione più indeterminata (startup).
La cosa certa è che occorre un progetto che contempli tutte le dimensioni necessarie, seppur in modo molto pragmatico e il più possibile veloce (il tempo può fare la differenza).
Il primo requisito che il modello dovrebbe avere dovrebbe essere quello della logica dei Sistemi olonici. Solo con tali requisiti il modello di business potrà avere un modello operativo integrabile nell'ecosistema di business in logica di open

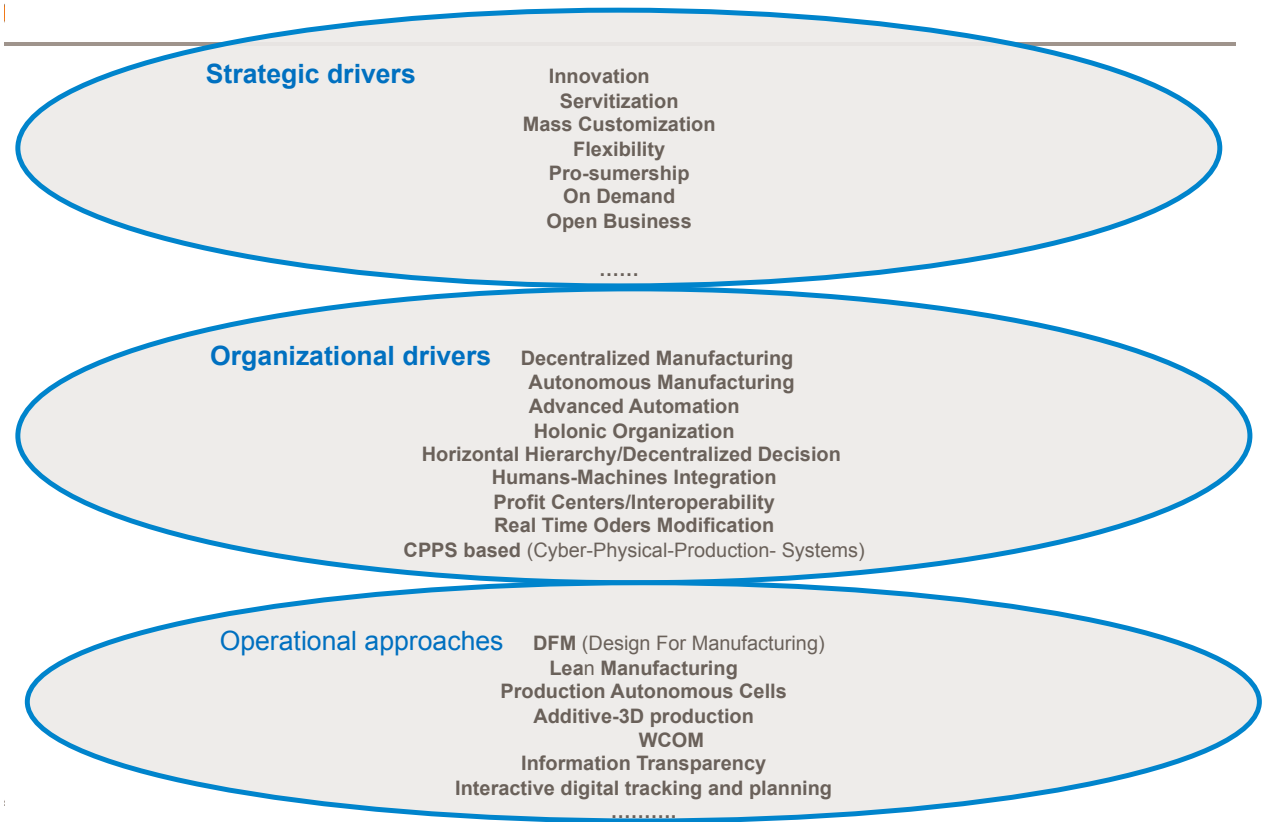

Figura 2. Il modello di Industria 4.0 secondo le tre dimensioni "Strategic drivers", "Organizational drivers" e "Operational drivers"

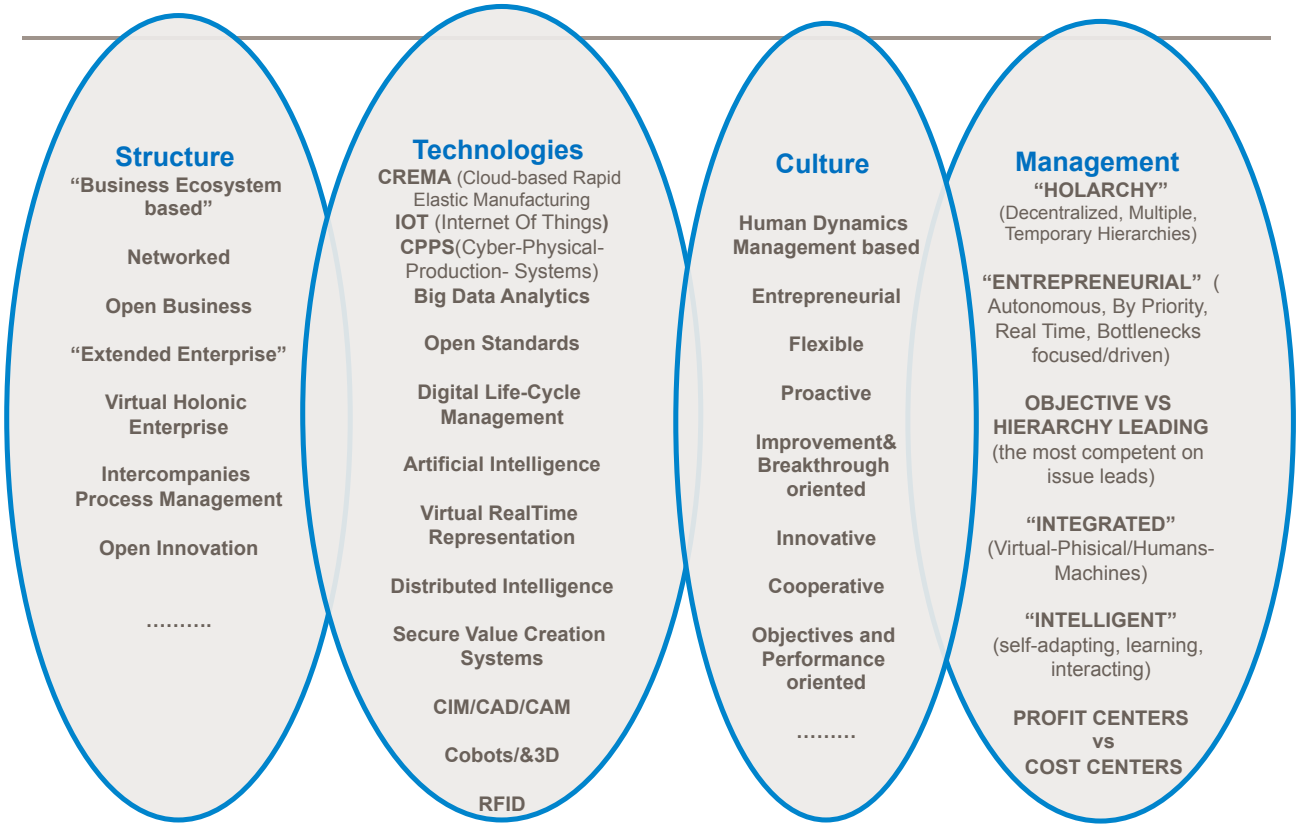

Figura 3. Il modello di Industria 4.0 secondo le quattro dimensioni: Struttura, Tecnologie, Cultura e Management

business, tipica del mondo digitalizzato. Con riferimento al modello operativo, un sistema olonico è così definibile: "Un sistema produttivo integrato *end-to-end*, in grado di interagire verticalmente e orizzontalmente in modo organico nel suo ecosistema". Ciò contempla la capacità di attivare sistemi autonomi, ma cooperanti (*holon*) capaci di auto-organizzarsi per realizzare le proprie attività e gli obiettivi di business (servo-assistiti da sistemi Smart digital). Holon è un'unità operativa intelligente (con capacità di learning e improvement) che possiede le tre seguenti capacità/caratteristiche di base:

- autonomia: capacità di creare e controllare l'esecuzione dei suoi programmi;
- cooperazione: capacità di sviluppare piani con altre entità in modo mutuamente accettabile e di eseguirli:
- olarchia: capacità di operare in un sistema di Holons per raggiungere obiettivi condivisi con una gerarchia orizzontale che può essere di tipo multiplo, variabile-temporanea.

Con tale logica di base, fondamentale per i livelli più evoluti del modello operativo, ma da tenere comunque presente per gli sviluppi futuri anche nei modelli meno avanzati, si può predisporre un modello di riferimento da cui attingere quanto serve per progettare la 'ricetta' più adeguata allo scopo.

Date queste caratteristiche, potremmo individuare tale modello con la sigla HSM4 (Holonic Smart Manufacturing 4.0). Esso contiene tutte le dimensioni necessarie per dar corpo alla valenza strategica dell'Industria 4.0, e cioè le dimensioni strategiche, organizzative e operative, e quelle abilitanti, e cioè strutturali, culturali, gestionali e tecnologiche.

In Figura 2 si riporta una sintesi dei principali contenuti delle dimensioni "Strategic drivers", "Organizational drivers" e "Operational drivers". In Figura 3 una sintesi dei possibili contenuti delle dimensioni abilitanti.

Il miglior progetto possibile è quello che individua quel mix di ingredienti che meglio può garantire la realizzazione integrata del modello di business ricercato: "Una ridondanza di ingredienti può essere altrettanto dannosa quanto una mancanza".

È questa la logica alla quale ho fatto riferimento nelle tesi iniziali di questo articolo. Però, logica a parte, è questo, a mio avviso, ciò che gli imprenditori e i manager devono tenere presente quando decidono di fare investimenti in digitalizzazione.

Occorre configurare una 'ricetta' bilanciata, *ad hoc*, per ogni specifica situazione aziendale, facendo investimenti mirati ed evitando sprechi (dannosi per l'azienda e per il Sistema Italia).