



DIGITAL TRANSFORMATION/1. La fotografia scattata dall'Osservatorio Assochange

Un nuovo modo di fare change

Ormai sono chiari i fattori manageriali di successo delle digital winner, ma la maggior parte delle aziende è ancora frenata da ostacoli culturali e fa fatica a capire quanto gli strumenti digitali favoriscano il cambiamento stesso

di **Gaia Fiertler**

La digital transformation corre a velocità diverse, ma dove diventa motore del cambiamento i vantaggi per l'organizzazione e il business diventano tangibili e misurabili. Lo evidenzia l'indagine "Leader 2020" svolta dalla Oxford Economics per Sap, la società di soluzioni in cloud per le imprese, con interviste a 2.050 executive e 2.050 impiegati in 21 paesi. E lo conferma l'Osservatorio di Assochange, l'associazione che riunisce change manager, consulenti, aziende, università e business school impegnati sui temi di change, che quest'anno ha dedicato un focus della sua survey annuale agli aspetti digitali del cambiamento: come questo venga supportato dagli strumenti tecnologici, come e dove il digital ne divenga il motore stesso e l'impatto sulla cultura aziendale.

Nuove priorità per le aziende

La novità è che, per la prima volta nel 2016, la trasformazione digitale entra a pieno titolo tra le ragioni del cambiamento, terza al 28,2% dopo la riduzione costi-efficienza (38,8%) e il cambiamento delle esigenze dei clienti (31,1%). L'ambito di maggior intervento resta sempre la struttura organizzativa (37,9%), mentre missione&strategia al secondo sopravanza i processi di lavoro quest'anno al terzo posto, ma è significativa la riduzione dell'incidenza dei costi/efficientamento sulla spinta al cambiamento, che passa dal 47% al 38,8%. Come leggere questo dato? «Le aziende continuano ad attivare programmi di trasformazione e cambiamento per migliorare la loro efficienza e ridurre i costi – commenta

Salvatore Merando, presidente Assochange –. Questa leva sembra però di fatto assestarsi, anzi diminuire e forse perché le aziende stanno vedendo finalmente dei segnali di ripresa e volgono l'attenzione più verso l'esterno attraverso innovazione dei prodotti/servizi, spinti anche dalle nuove modalità di interazione digitale con la clientela. Ma questa è una nostra valutazione, non abbiamo risposte specifiche nella survey in merito alle motivazioni di questo cambio di passo».

Il traguardo della digital disruption

L'innovazione tecnologica è al 4° posto quest'anno (20,4%) e il lancio di nuovi prodotti e servizi al 6° dopo l'integrazione con nuove realtà (20,4%), ma la vera novità è appunto la voce "digital transformation". «Trasformazione digitale è un tema più strutturato e "sostanzioso" rispetto alla "semplice" innovazione tecnologica – prosegue Merando –. Gli americani parlano in tal senso di "digitalization" verso "digitization". La prima è una trasformazione più ampia che vede la tecnologia come driver, ma in cui parte consistente deriva dal tema culturale aziendale e dalle risorse umane. L'innovazione tecnologica o "digitization" invece è di fatto un primo passo, e riguarda interventi limitati a specifiche aree o servizi operativi, condizione necessaria ma non sufficiente per raggiungere il traguardo della cosiddetta "digital disruption"». Dalla ricerca emerge che le principali resistenze al cambiamento sono sempre i fattori culturali: abitudini e credenze (41,8%), motivazione al cambiamento (22,4%), competenze (16,4%) e mancanza di tempo (9%),



Salvatore Merando,
presidente Assochange



mentre un 20% ritiene che non ci siano state resistenze al loro progetto. «Restare ancorati al vecchio modo di pensare e la difficoltà di cambiare gli schemi mentali sono tra i principali fattori che producono resistenze nella messa in atto di nuovi comportamenti delle persone, e questi aspetti sono maggiormente ricorrenti quando le persone non comprendono ragioni e motivi del cambiamento», aggiunge **Moira Masper**, vicepresidente Assochange.

Tanta tecnologia, poca cultura

Di fatto il 65% degli intervistati dichiara di aver avviato un processo di trasformazione digitale, solo il 5% di averlo concluso e il 30% è ancora ai blocchi di partenza.



Moira Masper,
vicepresidente Assochange



Alessio Vaccarezza, responsabile
dell'Osservatorio Assochange



«C'è ancora molto da fare: le aziende sono consapevoli che il digitale costituisce una grande opportunità, ma stanno ancora definendo attraverso quali processi coglierla. Nella maggior parte dei casi, infatti, anche se il processo è stato avviato, è ancora in fase di definizione e non di implementazione», rileva **Alessio Vaccarezza**, responsabile dell'Osservatorio Assochange. In più, tre quarti degli intervistati (76%) ammettono di non aver avviato iniziative per ridurre o eliminare il digital divide tra generazioni e solo il 39% dichiara di aver valutato

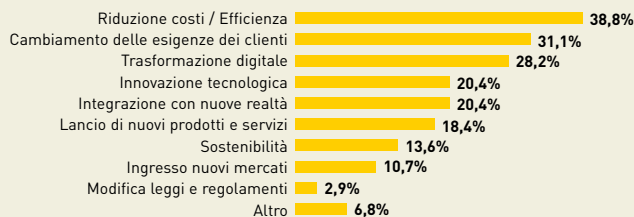
l'impatto comportamentale di una nuova piattaforma o strumento digitale sulle persone e il loro modo di lavorare, mentre uno su due (52%) è stato preparato a utilizzarlo. Il 36,7% ammette il cambiamento culturale prodotto dal digitale sui processi organizzativi in fase di cambiamento, il 21,5% parla di maggiore consapevolezza, il 13,9% di cambiamento nel rapporto con il cliente e il 10% parla di senso di appartenenza e responsabilità grazie al supporto digitale al cambiamento, mentre il 22,8% non registra alcun cambiamento.



Il ruolo (mancato) dell'education

Mentalità e competenze digitali dovrebbero formarsi a scuola ma, almeno in Italia, i ritardi sono notevoli. La ricerca su 2.628 studenti e 168 Hr manager "Il Futuro è oggi: sei pronto?" realizzata da University2Business, la società del gruppo Digital360, riporta che solo il 12% degli universitari gestisce un proprio blog o un sito web e appena il 9% sa che cosa significhi Seo/Sem, social network o Google AdWords. Benché per il 52% il digitale sia il principale motore del cambiamento delle imprese, in pochi conoscono le nuove professioni come il social media specialist, il data scientist o il Seo Specialist. Quanto alle esperienze imprenditoriali, solo l'11% ha avuto un'idea di business e solo il 12% ha già avviato o sta per avviare una start-up. I nostri studenti ignorano anche cosa sia la "sharing economy" e le studentesse brillano meno dei loro compagni in competenze digitali specifiche, programmazione e propensione imprenditoriale. A sua volta, il 66% degli Hr manager sottolinea un impatto della trasformazione digitale sulla propria azienda nei prossimi tre anni ben superiore a quello che si è verificato nell'ultimo triennio e il 91% prevede che la funzione Hr avrà un peso maggiore, ma poco più del 30% ha già realizzato piani formativi *ad hoc*, a esclusione di ruoli specialistici digitali.

Indichi le ragioni per le quali è stato avviato



Opportunità/vantaggi della trasformazione digitale



Fonte: Assochange

Comunicazione interna, punto di debolezza

Di fatto si usano strumenti standard per accompagnare il cambiamento, mentre si osa poco con soluzioni più sofisticate di condivisione e collaborazione. «I risultati sono deludenti, è vero, ma sono anche una grande opportunità per le aziende italiane. Le modalità innovative di collaborazione,

di condivisione, di gamification, di analytics, di agile working sono ancora in fase embrionale, soprattutto per le aziende medie, mentre quelle grandi e multinazionali stanno portando avanti programmi più innovativi e d'avanguardia sul tema del digital change.»

Emerge così che nel comunicare internamente i processi di change, dove la comunicazione resta il secondo punto di debolezza dopo la mancanza di cultura al cambiamento, gli strumenti digitali più utilizzati sono quelli di uso comune in ufficio: email (93%), video (35,9%), newsletter elettronica (34%) e bacheca elettronica (25%). I social network sono invece usati solo dal 14%, mentre lo sono un po' di più verso l'esterno ma sempre sotto il 20%. Anche per ingaggiare e coinvolgere sul cambiamento in atto si fa ricorso agli strumenti digitali più consolidati, come email, video e newsletter per la capacità di accelerare il livello di consapevolezza, aggiornare sullo stato avanzamento lavori, condividere e collaborare. Mentre si fa ancora un uso molto limitato di quegli strumenti ideati proprio per aumentare il coinvolgimento e la collaborazione, come dashboard, piattaforme condivise e gamification.

Gli effetti sull'engagement

Eppure, un dato interessante è che tra le aziende che hanno usato almeno una volta gli strumenti di comunicazione più innovativi, come social network, strumenti di condivisione/dashboard e strumenti di gamification, che sono un terzo dei partecipanti, il 53% individua come punto di forza del progetto di cambiamento proprio il coinvolgimento dei collaboratori, percentuale che scende al 38% nelle aziende che non hanno introdotto strumenti innovativi. Inoltre il 76% delle prime ha anche iniziato un processo di trasformazione digitale, percentuale che cala di 25 punti nelle aziende che hanno adottato strumenti di comunicazione più comuni. In pratica, la tecnologia abilita modalità di lavoro nuove, più agili e veloci nel condividere informazioni e favorire la proattività e può diventare un acceleratore di un cambio culturale nella digitalizzazione del business e dei processi. «La tecnologia digitale cambia il modo stesso di fare change», commenta **Giovanni Sgalambro**, già presidente Assochange, Director of Organization, Change Management & Digitalization – Industrie Cartarie Tronchetti.



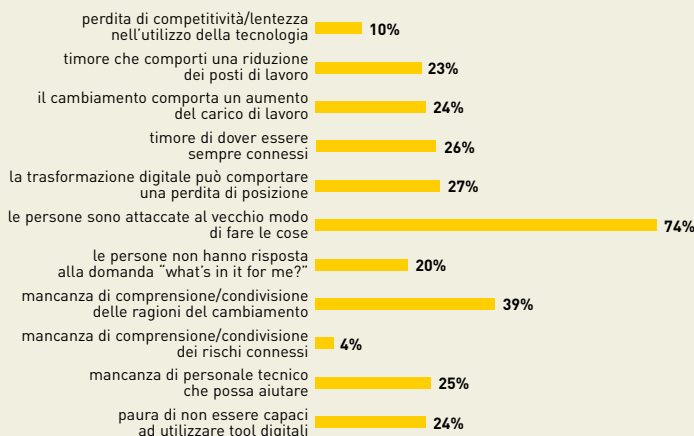
Chi performa meglio

I ritardi sulla digitalizzazione dei processi e del business e i vantaggi, invece, dove si corre più veloci non sono un tema solo italiano, ma globale. La ricerca di Sap "Leader 2020" ha individuato come le aziende che performano meglio siano anche quelle che investono di più nell'economia digitale, le cosiddette "Digital Winner". Sono solo il 16% delle aziende coinvolte a livello globale, ma si rintraccia un filo rosso che le lega tra loro: hanno il 38% di probabilità in più di avere aumenti di fatturato e profitto; le strategie e programmi di recruiting sono più maturi; le modalità lavorative di collaborazione sono una volta e mezzo più efficaci, impattando sulla produttività; l'87% dei dipendenti è soddisfatto e c'è meno propensione a cambiare lavoro; i piani di successione sono più efficaci e danno più spazio ai millennials in posizioni executive per accelerare la trasformazione digitale. I paesi europei considerati sono Germania, Francia, Spagna, Gran Bretagna e Russia, che corrono a velocità diverse anche nella digitalizzazione: Germania in testa con il 41% di aziende Digital Winner e Spagna (22%) che superano la media globale (16%), seguite da Francia (15%), Russia (3%) e Gran Bretagna (1%). In generale le aziende champion con una leadership digitale, collaborativa e inclusiva hanno politiche a supporto della diversity più estese ed efficaci (39%) e i dipendenti sono più ingaggiati, soddisfatti del proprio lavoro e meno propensi a cambiarlo. Ma parliamo ancora di piccoli numeri.

I leader che servono

«La digitalizzazione del mondo ha portato a forti cambiamenti nelle risorse umane e nei luoghi di lavoro e il business ha bisogno di cambiare rapidamente per stare al passo – spiega **Mike Ettling**, presidente di Sap SuccessFactors, la soluzione cloud di People e Talent management di Sap –. Il nostro studio mostra come molti executive, in Europa come altrove, non siano ancora pronti a guidare con successo le aziende nell'era digitale. C'è una grande opportunità per i leader di abbracciare una mentalità più digitale e connessa. Come leader dobbiamo creare un ambiente dove le persone traggano vantaggio dal prendere decisioni

Paure e resistenze rispetto al digitale



Punti di forza e di debolezza della trasformazione digitale



Fonte: Assochange

veloci guidate dai dati, dove si riducono la complessità e la burocrazia e dove si favoriscono la diversità e l'inclusione. Perché il digitale non è solo adottare una tecnologia, ma creare una cultura dell'innovazione, dove risultati esponenziali siano non solo possibili, ma richiesti.»



Mike Ettling,
presidente di Sap
SuccessFactors