



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



SONDAGGIO DI VALUTAZIONE

Accelerare la trasformazione per un mondo post-Covid-19



Sponsorizzato da



Le voci sono vere

L'espressione "trasformazione digitale" spesso evoca scetticismo. Nonostante (o, forse, per quanto) se ne sia parlato per oltre 10 anni, le strategie di trasformazione digitale possono essere interpretate come vaghe e vengono facilmente fraintese. Non c'è da meravigliarsi che il 26% dei dirigenti intervistati da Harvard Business Review Analytic Services riferisca che una delle loro maggiori sfide aziendali è rappresentata dalla mancanza di una strategia di trasformazione digitale ben definita.

Tuttavia, nel sondaggio annuale di quest'anno, il terzo da parte di Harvard Business Review Analytic Services, uno sbalorditivo 95% dei dirigenti riferisce un aumento dell'importanza di una strategia di trasformazione digitale all'interno del proprio settore, la percentuale più alta registrata finora. Cosa potrebbe spiegare l'aumento?

In una parola, il Covid-19.

La pandemia globale ha cupamente sottolineato l'imperativo di utilizzare la tecnologia come leva per cambiare il modo in cui le organizzazioni raggiungono i propri obiettivi. Il Covid-19 ha messo alla prova le nostre strategie di trasformazione digitale. Il divario crescente tra coloro che sono in grado di rispondere rapidamente e con successo al cambiamento e coloro che non lo sono conferma l'importanza di avere una strategia di trasformazione digitale.

In altre parole, le voci sono vere.

Tutti hanno un piano finché non vengono presi a pugni in faccia.

Un risultato ancora più sorprendente del sondaggio di quest'anno è forse il fatto che continuità e resilienza aziendale (38%) hanno soppiantato redditività e produttività (ciascuna al 35%), diventando gli obiettivi aziendali maggiormente citati dai direttori da noi intervistati rispetto agli sforzi verso una trasformazione digitale.

Lo spostamento dell'attenzione dai profitti alla resilienza è notevole, soprattutto in un mondo in cui le decisioni aziendali sono sempre più influenzate dalle pressioni del mercato che premiano i risultati a breve termine. Qual è il motivo di questo drastico spostamento?

La ragione è che il Covid-19 ha dimostrato, senza mezzi termini, che tutto ciò che muove l'innovazione e la crescita ha una durata limitata ed è sempre a rischio di sconvolgimenti radicali. Oppure, come disse il pugile Mike Tyson, "Tutti hanno un piano finché non vengono presi a pugni in faccia."

Quindi, in che modo i leader della trasformazione digitale stanno adattando la loro strategia?

Abbiamo assistito a cambiamenti radicali nei modi di lavorare, come, per esempio, modelli di lavoro in team di tipo ibrido e da remoto e un'attenzione generale all'agilità aziendale. Questi cambiamenti, catalizzati dalla risposta al Covid-19 e accelerati dall'adozione della tecnologia, si stanno consolidando in culture aziendali in grado di fornire maggiore resilienza in un mondo post-Covid-19.

Abbiamo assistito a cambiamenti altrettanto aggressivi nel cloud ibrido, adottato come modello operativo per l'IT aziendale. La combinazione di funzionalità private, pubbliche e multi-cloud aiuta a creare una piattaforma per il business digitale che bilancia il fatto di avere una scelta con una serie di vincoli necessari, consentendo la resilienza aziendale.

Che misure adatterete? Vi invito a leggere i risultati di questo sondaggio per ottenere ulteriori informazioni su ciò che i leader della trasformazione digitale stanno facendo oggi così da poter meglio definire la vostra strategia domani.



Michael Walker

Responsabile degli Open Innovation Labs e dei servizi per la trasformazione

Red Hat

Accelerare la trasformazione per un mondo post-Covid-19

È chiaro che il Covid-19 ha sconvolto in modo radicale le operazioni aziendali in tutti i settori e in tutto il mondo. Basta chiedere al direttore di un supermercato, la cui azienda ha dovuto passare rapidamente alla nuova normalità della consegna a domicilio. La pandemia ha, però, interrotto anche le strategie di trasformazione digitale che negli ultimi anni hanno rappresentato le principali priorità aziendali delle grandi organizzazioni?

Attraverso il terzo sondaggio annuale sulla trasformazione digitale condotto da Harvard Business Review Analytic Services tra 522 dirigenti di diversi settori aziendali di tutto il mondo, si è scoperto che la pandemia ha dato impulso alle strategie di trasformazione digitale. Il novanta per cento degli intervistati afferma che il Covid-19 ha accelerato le tempistiche degli sforzi che le loro aziende stavano facendo verso la modernizzazione. “La pandemia di Covid è stata un enorme catalizzatore per i progetti di trasformazione”, afferma Kai Bender, che opera come leader di mercato per la Germania e l’Austria presso la società di consulenza gestionale Oliver Wyman, con sede a New York. “Quando è diventato impossibile interagire con i clienti in modo analogico, espandere i servizi digitali è diventato un imperativo.”

I dirigenti globali che hanno partecipato al sondaggio sono quasi unanimi (95%) nel ritenere che, nel loro settore, l’importanza della trasformazione digitale è aumentata nel corso degli ultimi 12 mesi. Inoltre, il 76% dei dirigenti, vale a dire sei punti percentuali in più rispetto al sondaggio di Harvard Business Review Analytic Services dello scorso anno, afferma che la trasformazione ha assunto un’importanza notevolmente maggiore per il successo aziendale.

In questo contesto, i dirigenti stanno riesaminando gli aspetti chiave dei loro piani di trasformazione, compreso il modo in cui supportano gli obiettivi aziendali, la cui priorità è cambiata dall’inizio della pandemia. Gli operatori del cambiamento si stanno inoltre concentrando sia sulle nuove sfide legate alla trasformazione che su problemi persistenti che ostacolano

PUNTI SALIENTI



Il **95%** dei dirigenti globali intervistati ha dichiarato che **l'importanza della trasformazione digitale è aumentata** nel loro settore nel corso degli ultimi 12 mesi.



Il **90%** afferma che il Covid-19 ha **accelerato le tempistiche** degli sforzi di trasformazione della propria organizzazione.



Il **58%** afferma che, dall’inizio della pandemia, le **strategie di trasformazione** della propria organizzazione si sono rivelate efficaci, in aumento rispetto al 20% pre-epidemia.



“Abbiamo visto progetti di digitalizzazione in un’ampia gamma di settori, in cui le aziende tagliano i loro costi di servizio del 50%, aumentando al contempo il numero di punti di contatto tra aziende e clienti”, afferma Kai Bender, leader di mercato per la Germania e l’Austria, Oliver Wyman.

i tre pilastri essenziali della modernizzazione: la cultura, il processo aziendale e la tecnologia. Ad esempio, il 26% degli intervistati afferma che una delle maggiori sfide legate ai processi della propria organizzazione è la mancanza di una strategia di trasformazione ben definita.

Il sondaggio rivela quali sono le iniziative che le aziende con un’esperienza di trasformazione d’eccellenza intraprenderanno per promuovere la continuità del successo. Ciò che emerge è una serie di passaggi concreti che gli altri possono prendere a modello per supportare gli obiettivi aziendali a breve termine e gli imperativi strategici a lungo termine.

“La velocità dell’orologio del business sta cambiando più rapidamente che mai”, afferma Jeff Kavanaugh, professore aggiunto presso l’Università del Texas di Dallas e responsabile globale della divisione di ricerca di una società di consulenza e servizi IT. “La pandemia spinge verso una maggiore agilità, in modo che le aziende possano rispondere più rapidamente a qualsiasi cambiamento stiano assistendo. Come ha detto Darwin, non è il più intelligente o il più forte a sopravvivere, ma chi ha maggiore capacità di adattamento.”

Valutazione dell’impatto della pandemia

La pandemia di Covid-19 ha fatto molto più che accelerare i progetti di trasformazione: ha anche spinto i dirigenti a vedere i propri sforzi verso la modernizzazione sotto una nuova luce. “In passato, le aziende erano reticenti a compiere grandi balzi in avanti, come condurre importanti riunioni aziendali in modo virtuale o passare a processi di flusso di lavoro completamente privi di supporti cartacei”, afferma Kavanaugh. “La pandemia ha consentito alle persone di apportare grandi cambiamenti senza preoccuparsi delle ripercussioni se qualcosa non funziona, perché sussiste un obbligo legato a questioni di salute e c’è la volontà di provare qualcosa di nuovo.”

I dati dell’ultimo sondaggio mostrano come gli intervistati pensano alla trasformazione in modo diverso. Alla richiesta di

valutare la performance delle loro strategie pre-pandemia, solo il 20% degli intervistati considera i loro sforzi efficaci. Questo numero corrisponde alla valutazione che i dirigenti hanno dato ai propri sforzi di trasformazione nel sondaggio dello scorso anno. Tuttavia, dalla comparsa del Covid-19, i dirigenti sono diventati più ottimisti riguardo i loro passi avanti nella trasformazione. Più della metà (58%) dei dirigenti afferma che, dall’inizio della pandemia, le strategie di trasformazione della propria organizzazione si sono rivelate efficaci.

L’aumento delle valutazioni positive riguardo l’efficacia della trasformazione durante la crisi da Covid-19 può derivare dai seguenti quattro fattori principali: in primo luogo, la pandemia ha creato l’urgenza di modernizzare le aziende, scatenando un’ondata di investimenti per mantenere attive le attività e continuare a soddisfare i clienti con servizi digitali ampliati, come le transazioni online. “La pandemia ha stimolato le organizzazioni ad apportare i cambiamenti che forse erano stati considerati troppo difficili da realizzare, come lavorare da remoto o fare telemedicina”, afferma George Westerman, professore associato presso la Sloan School of Management del MIT presso il Massachusetts Institute of Technology. “I dirigenti forse temevano che nessuno avrebbe accettato i cambiamenti, ma improvvisamente, le idee azzardate hanno cominciato a sembrare legittime, accelerando tali transizioni.” La pandemia può aver contribuito a velocizzare il cambiamento, ma anche le aziende devono adottare misure per garantire di avere successo ora e in futuro.

Un altro fattore è che gli sforzi accelerati verso la trasformazione in risposta al Covid-19 hanno fatto molto più che mantenere le aziende attive durante i lockdown degli uffici e la chiusura dei negozi fisici. Le modernizzazioni animate dal Covid-19 stanno riducendo le spese e potenziando il coinvolgimento dei clienti. “In confronto alle aziende fisiche, il costo del servizio offerto ai clienti è notevolmente inferiore in un mondo digitale”, afferma Bender di Oliver Wyman. “In un’ampia gamma di settori, abbiamo visto progetti di digitalizzazione in cui le aziende hanno tagliato i costi di servizio del 50%, aumentando al contempo il numero di punti di contatto tra aziende e clienti.”

Un ulteriore fattore consiste nel fatto che molte organizzazioni hanno completato il lavoro di trasformazione prima della pandemia, trovandosi avvantaggiate al momento della comparsa del Covid-19. Il 71% degli intervistati afferma che gli sforzi precedenti di trasformazione digitale hanno consentito alla propria azienda di affrontare meglio le sfide della pandemia.

Infine, le valutazioni dell’efficacia della trasformazione possono anche essere un segnale che le modernizzazioni accelerate sostengono l’evoluzione degli obiettivi aziendali. Ad esempio, sebbene gli obiettivi tradizionali come la redditività, la crescita dei clienti e il miglioramento dei prodotti e dei servizi rimangano importanti, le aziende vedono altre aree come priorità maggiori. Nel 2021, l’obiettivo di migliorare la continuità e la resilienza aziendale è legato all’aumento dell’agilità associata alle operazioni e ai flussi di lavoro aziendali come obiettivo aziendale principale. La continuità/resilienza ha registrato il maggiore aumento di importanza rispetto a tutti gli obiettivi aziendali, con un picco



L'84% dei dirigenti intervistati afferma che aver messo in atto la giusta cultura è importante per la trasformazione digitale delle proprie organizzazioni.

FIGURA 1

Il Covid-19 stravolge gli obiettivi aziendali

La continuità aziendale diventa una priorità assoluta

Quali sono stati i principali obiettivi aziendali della vostra organizzazione per gli sforzi di trasformazione digitale prima dello scoppio della pandemia di Covid-19? E quali sono gli obiettivi aziendali principali dallo scoppio della pandemia di Covid-19?



Fonte: Sondaggio di Harvard Business Review Analytic Services, febbraio 2021

di 21 punti percentuali, o più del doppio della sua valutazione prima del Covid-19. **FIGURA 1**

La spinta a migliorare la continuità aziendale nasce probabilmente dalla consapevolezza che sono gli sconvolgimenti aziendali globali a essere una minaccia per la sopravvivenza di un'azienda piuttosto che uno scenario di "caso peggiore" che poche organizzazioni riescono ad affrontare appieno.

Un altro dei principali obiettivi aziendali di oggi, cioè l'aumento dell'agilità associata alle operazioni e ai flussi di lavoro aziendali, ha fatto un balzo di otto punti percentuali dalla comparsa del Covid-19. "C'è una spinta verso l'iperefficienza passando al digitale", afferma Kavanaugh della University of Texas, Dallas. "Una volta che un'azienda digitalizza i propri processi, può applicare regole e intelligenza artificiale per consentire la massima automazione di tali processi."

Due diverse priorità in primo piano, ognuna con un aumento di cinque punti percentuali, stanno migliorando la capacità di creare nuove applicazioni aziendali progettate per accelerare l'innovazione e l'uso dei dati d'impresa per rivelare nuove panoramiche aziendali e operative. Insieme, l'attenzione rivolta ad agilità, innovazione e analisi mostra un interesse crescente tra i dirigenti a portare avanti un cambiamento continuo e comprendere rapidamente le variazioni nel mercato.

I dati del sondaggio rivelano inoltre che le organizzazioni non stanno solo ripensando le priorità aziendali, ma stanno investendo il loro denaro laddove si trovano le loro aspirazioni. Più della metà (53%) degli intervistati afferma che, da quando il Covid-19 ha iniziato a colpire, i finanziamenti per la trasformazione non sono diventati più difficili da ottenere. Al contrario, l'accesso ai finanziamenti per queste aziende continua, nonostante le difficoltà finanziarie che la pandemia ha causato a molte organizzazioni. La necessità di investimenti continui è chiara: il 97% degli intervistati afferma che, nel proprio settore, il successo della trasformazione sarà un fattore competitivo sempre più importante nel corso del 2021 e oltre.

Dove gli intervistati potrebbero stanziare i loro finanziamenti nei prossimi mesi? Come si mostrerà più avanti in questo rapporto, i dirigenti prestano particolare attenzione ai tre pilastri di una trasformazione di successo: avere messo in atto la cultura, i processi aziendali e la tecnologia giusti. L'84% dei dirigenti intervistati afferma che avere la cultura giusta è importante per la trasformazione digitale. L'enfasi sulla cultura porta avanti una tendenza emersa nei sondaggi precedenti. **FIGURA 2** Si noti che, sebbene gli intervistati diano alla cultura un vantaggio in termini di importanza, capiscono che la trasformazione richiede alle aziende di operare su più



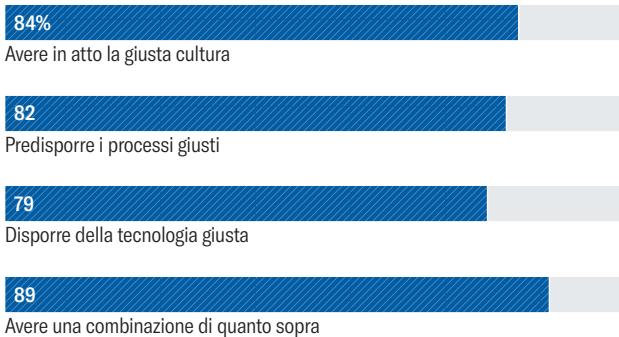
“Le organizzazioni intelligenti metteranno in atto processi che rendono [le riunioni informali] più fattibili quando le persone lavorano in remoto”, afferma Thomas Davenport, professore emerito di tecnologia e gestione delle informazioni presso il Babson College.

FIGURA 2

Il successo fa perno sui tre pilastri della trasformazione

La cultura giusta è fondamentale, ma anche l'attenzione ai processi e la tecnologia

Che importanza ricoprono ciascuno dei seguenti aspetti per gli sforzi di trasformazione digitale della vostra organizzazione? [Intervistati che dicono che il pilastro è da moderatamente importante a estremamente importante]



Fonte: Sondaggio di Harvard Business Review Analytic Services, febbraio 2021

fronti: l'89% dei dirigenti intervistati afferma che il successo deriva dal prendere in esame tutte e tre le componenti.

Le considerazioni sulla forza lavoro sono centrali per educare alle culture alla base della trasformazione. Lo sviluppo del talento è una componente chiave del cambiamento culturale. Il 79% degli intervistati afferma che per i loro sforzi di trasformazione digitale, attrarre nuovi talenti e migliorare le competenze delle persone sono priorità preminenti rispetto al passato. Un altro obiettivo è promuovere la creazione di un team aziendale e la fidelizzazione dei dipendenti che lavorano da casa. “La trasformazione culturale e la gestione del cambiamento hanno attirato un'attenzione maggiore, perché conservare il talento è molto più difficile se un grande numero di persone lavora da casa”, afferma Bender. “I dirigenti devono fare tutto il possibile per assicurarsi che chi lavora da remoto continui a identificarsi con la propria azienda.”

Persistenza delle sfide di trasformazione

Sebbene il Covid-19 abbia accelerato i piani di trasformazione e abbia riorganizzato gli obiettivi aziendali, non ha cambiato ciò che i dirigenti considerano come i principali ostacoli agli sforzi verso la modernizzazione. Come nei due sondaggi precedenti,

la nuova ricerca dimostra che le organizzazioni continuano ad avere difficoltà con i tre pilastri della trasformazione. Purtroppo, la pandemia sta aggravando alcuni problemi presenti in queste tre aree.

Ad esempio, dei tre pilastri della trasformazione verso il successo generale, i dati del sondaggio evidenziati nel rapporto del 2020 indicano i problemi culturali come la barriera maggiore. Quest'anno, anche il numero più alto di intervistati, il 46%, vede la cultura come un ostacolo alla trasformazione. Gli intervistati identificano molteplici fattori di base che contribuiscono alle sfide culturali. Il ventisei per cento degli intervistati considera la mancanza di talenti esperti e di competenze nell'analisi o nei sistemi digitali come la principale sfida culturale legata alla trasformazione della propria organizzazione. Un numero simile (il 25%) menziona l'inerzia aziendale, mentre il 23% classifica la resistenza al cambiamento da parte del personale aziendale come la principale sfida culturale dell'organizzazione.

Prima del Covid-19, il superamento delle sfide culturali era importante, ma le chiusure degli uffici dettate dalla pandemia hanno aggiunto un ulteriore livello di difficoltà al miglioramento di quest'area. Le aziende devono bilanciare la necessità che alcune persone lavorino esclusivamente in sede, ad esempio coloro che gestiscono una linea di produzione, con i lavoratori che usano la conoscenza e altri che preferiscono lavorare in remoto per la maggior parte del tempo. La forza lavoro ibrida può rendere più difficile promuovere l'innovazione. “Alcune attività, come la generazione di idee per nuovi prodotti, sono difficili da svolgere in un ambiente remoto”, afferma Thomas Davenport, professore emerito di tecnologia e gestione dell'informazione del Babson College. “Queste attività si basano in parte su interazioni informali e incontri casuali nel corridoio. Le organizzazioni intelligenti metteranno in atto processi che rendono le [riunioni informali] più fattibili quando le persone lavorano in remoto. Questo può significare programmare un giorno alla settimana in ufficio durante il quale le persone entrano e hanno l'opportunità di chiacchierare.”

I processi di flusso di lavoro obsoleti rappresentano un'altra sfida della trasformazione. Il 38% degli intervistati afferma che i problemi legati ai processi compromettono gli sforzi verso la modernizzazione. Quali sono le cause dei problemi legati ai processi? Quasi la metà (il 48%) dei dirigenti intervistati cita la complessità e le esigenze di risorse associate all'aggiornamento delle politiche e dei processi aziendali esistenti come la più grande sfida legata ai processi per condurre la trasformazione digitale nella propria organizzazione.

Anche il terzo pilastro della trasformazione, la modernizzazione tecnologica, ha di fronte a sé degli ostacoli.

Il ventinove per cento dei dirigenti intervistati ha identificato gli ostacoli tecnologici come un impedimento verso la trasformazione. Il numero più alto di intervistati, il 31%, cita la complessità dell'ambiente IT attuale come la più grande sfida tecnologica verso la trasformazione. Questa percentuale è quasi il doppio di quella della seconda risposta più alta: la mancanza di capacità di analisi, che è stata selezionata dal 16% dei dirigenti intervistati.

È possibile che gli ostacoli associati alla cultura, ai processi e alla tecnologia non abbiano ricevuto sufficiente attenzione nell'ultimo anno. Molte organizzazioni hanno corso per risolvere minacce innescate dalla pandemia che minavano le aziende. Nei prossimi mesi, alcune organizzazioni riesamineranno quali sono le misure di crisi che vanno formalizzate e migliorate ora per il futuro successo della trasformazione.

Cinque modi per alimentare il cambiamento

Le aziende ora devono imparare le lezioni della trasformazione dell'anno scorso e trasformarle in strategie aggiornate. I piani di un gruppo selezionato di aziende, che il sondaggio identifica come "leader", sono quelli che aiutano a illustrare questo processo. Queste organizzazioni affermano che le loro iniziative di trasformazione hanno avuto successo prima dell'epidemia di Covid-19, rimanendo altamente efficaci in seguito alla crisi. Inoltre, i ricercatori accademici e i consulenti gestionali offrono informazioni che integrano e ampliano le lezioni dei leader. La combinazione di dati e competenze culmina in cinque fasi che le organizzazioni possono intraprendere nei mesi a venire per comprendere meglio lo stato del loro percorso di trasformazione, per affrontare gli ostacoli della modernizzazione nell'ambito dei tre pilastri e misurare i progressi in corso.

Concentratevi sulla consapevolezza della situazione. Con un cambiamento così ampio e rapido nelle operazioni interne e in tutto il mercato, i dirigenti dovrebbero prendersi del tempo per comprendere meglio lo stato attuale delle loro organizzazioni al fine di determinare come aggiornare le strategie di trasformazione. "Il primo passo verso l'adattamento o l'apprendimento è avere una comprensione approfondita di come appaia il contesto esterno", afferma Deborah Ancona, Seley Distinguished Professor di gestione presso il MIT. La professoressa spiega che un contesto entro il quale condurre queste valutazioni è il sensemaking (dare un senso), una parte fondamentale di un modello di leadership progettato per aiutare i responsabili decisionali a comprendere le condizioni in rapido cambiamento e aggiornare i piani gestionali dell'azienda.

I principi presi in prestito dai modelli di sensemaking possono guidare riunioni, in cui le persone provenienti da diversi reparti discutono i passi successivi per la trasformazione. Per garantire che in questi incontri siano rappresentati idee e punti di vista diversi, alcune organizzazioni si stanno rivolgendo a ciò che Ancona chiama i "team X." Questi team riuniscono il contributo non solo di più parti interessate interne, ma anche di esperti esterni

all'azienda, compresi i concorrenti che possono collaborare in progetti selezionati e reciprocamente vantaggiosi. "Il compito di un team X è superare i confini", spiega. "Una struttura di apprendimento adattiva, orientata verso l'esterno, che riunisce diverse parti dell'organizzazione e il più ampio ecosistema può favorire lo sviluppo di modelli di business, prodotti e processi nuovi. I team X possono anche aiutare i vertici aziendali a imparare a sfruttare i contributi di gruppi eterogenei per tracciare la strategia per l'azienda."

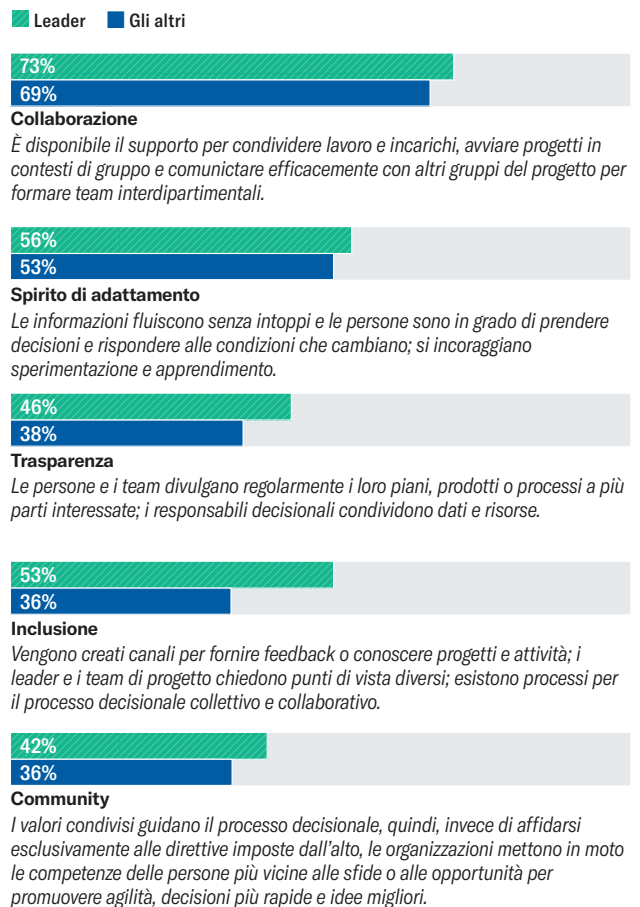
I dirigenti raddoppiano gli sforzi per superare le sfide culturali. Mentre le organizzazioni stilano la tabella di marcia post-pandemia, stanno anche affrontando cinque elementi chiave del cambiamento culturale. **FIGURA 3** I leader mostrano livelli di impegno simili a quelli dei loro pari per quanto riguarda la collaborazione e l'adattabilità, ma si distinguono per un maggiore interesse in poche altre aree importanti. Uno

FIGURA 3

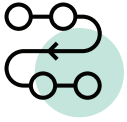
Il cambiamento culturale consente la trasformazione

I leader si concentrano su culture collaborative e inclusive

Su quale delle seguenti caratteristiche culturali si sta concentrando la vostra organizzazione per consentire la trasformazione digitale al proprio interno?



Fonte: Sondaggio di Harvard Business Review Analytic Services, febbraio 2021



“Le aziende hanno l’opportunità di perfezionare e semplificare i propri processi, rendendo quindi più possibile implementare ulteriori innovazioni digitali”, afferma George Westerman del MIT.

è la trasparenza, in cui più team e responsabili decisionali si scambiano regolarmente informazioni tra loro. Con un margine di otto punti percentuali, un numero maggiore di leader rispetto al resto degli intervistati la definisce un’area di interesse. La seconda area di maggiore impegno dei leader è la community: un approccio che utilizza valori comuni per guidare il processo decisionale. Il 42% dei leader rispetto al 36% degli altri intervistati afferma di cercare competenze da persone più vicine alle sfide o alle opportunità per promuovere agilità, decisioni più rapide e idee migliori.

Una terza area in cui i leader divergono dai colleghi è l’inclusività, che comprende incoraggiare i responsabili e i team di progetto a richiedere concretamente punti di vista diversi. Oltre la metà (53%) dei leader, rispetto al 36% degli altri intervistati, si concentra su quest’area. Bender afferma che le organizzazioni stanno adottando misure importanti per diventare più inclusive. “Molte aziende si rendono conto che devono investire in nuovi sforzi per mantenere relazioni individuali”, afferma.

Bender aggiunge che i sistemi di comunicazione che gli alti dirigenti utilizzano per coinvolgere e motivare i dipendenti devono evolvere, passando dall’essere approcci orientati a una comunicazione generale ad approcci più personalizzati. “La dirigenza deve avere interazioni individuali con i dipendenti, soprattutto quando la forza lavoro trascorre meno tempo in ambienti di ufficio”, spiega. Altrimenti, gli obiettivi e i valori aziendali “risulteranno ai dipendenti meno tangibili.”

Alcuni dirigenti stanno incoraggiando un flusso di informazioni bidirezionale tra i dirigenti e i lavoratori in prima linea. “Le aziende altamente efficaci si stanno impegnando per dialogare con i dipendenti in modi molto più coinvolgenti e basati sulla partecipazione dei dipendenti”, afferma Bender. “È molto più facile per i dipendenti supportare le decisioni quando c’è un impegno reciproco rispetto a quando [una nuova politica] cade dall’alto.”

Le organizzazioni stanno anche affrontando un’altra sfida culturale fomentata dalla pandemia: come mantenere il coinvolgimento dei lavoratori quando trascorrono parte o tutto il loro tempo lavorando da remoto. “Quando usciremo dalla pandemia sarà il momento giusto per analizzare i dati su ciò che funziona e non funziona in relazione a particolari tipi di organizzazioni del lavoro”, afferma Davenport del Babson College. “Ad esempio, le persone che lavorano in remoto sono soddisfatte e produttive quanto chi lavora in sede? Abbiamo la grande opportunità di trovare le risposte a queste domande”.

La modernizzazione dei processi offre vantaggi in termini di profitti. Sebbene il cambiamento culturale sia diventato, a ragion veduta, un punto di riferimento per i responsabili della trasformazione, i dirigenti devono dedicarsi anche alla

modernizzazione dei processi. I processi migliorati possono produrre vantaggi finanziari, liberando risorse per altre iniziative di trasformazione. “Pensando alla trasformazione digitale, i dirigenti prestano molta attenzione all’esperienza del cliente e ai modelli di business. Ma il mio consiglio è di non trascurare la modernizzazione delle operazioni interne, che può essere una fonte enorme di vantaggio competitivo”, afferma Westerman del MIT. “Le aziende hanno l’opportunità di perfezionare e semplificare i propri processi, rendendo quindi più possibile implementare ulteriori innovazioni digitali”.

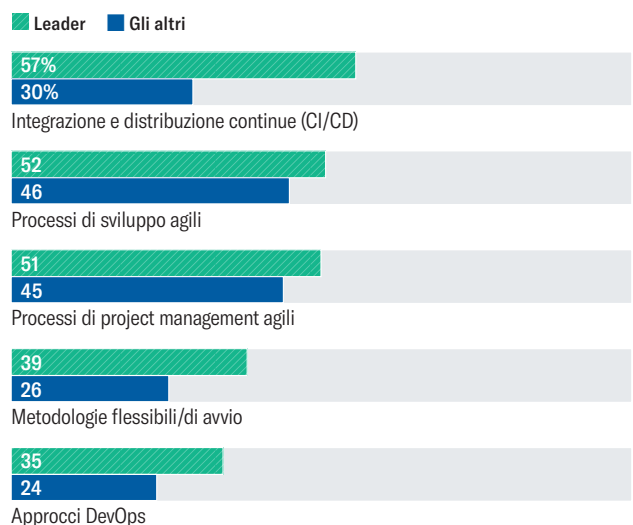
Per modernizzare i processi, il 57% dei leader utilizza l’integrazione continua/la distribuzione continua (CI/CD), un processo per accelerare l’implementazione e il miglioramento continuo delle nuove applicazioni per affrontare le esigenze aziendali in continua evoluzione. **FIGURA 4** Questo risultato si rapporta a meno di un terzo (30%) degli altri intervistati che hanno adottato questo approccio. I leader si distinguono ulteriormente dal resto degli intervistati

FIGURA 4

Le modernizzazioni dei processi mirano a metodi agili

I leader che enfatizzano processi agili si distinguono dai colleghi

Quale dei seguenti cambiamenti di processo ha implementato la vostra organizzazione per supportare la trasformazione digitale?



Fonte: Sondaggio di Harvard Business Review Analytic Services, febbraio 2021

(rispettivamente, il 39% contro il 26%) per l'adozione di metodologie Lean o Start-up.

In percentuali simili, i leader e i loro pari si stanno rivolgendo a metodologie agili per le attività all'interno dell'IT e non solo. Il 47% di tutti gli intervistati afferma che le loro organizzazioni hanno implementato un processo di sviluppo agile e, analogamente, il 46% ha riferito che nelle loro organizzazioni i metodi agili supportano i processi di gestione dei progetti. I metodi agili incoraggiano azioni quali la creazione di team interfunzionali che promuovono la trasformazione attraverso una serie di passaggi iterativi.

I leader attribuiscono maggiore importanza ai metodi agili e alle linee guida CI/CD in qualità di risorse che accelerano i flussi di lavoro, tanto che più della metà dei leader sta utilizzando le due metodologie per i propri sforzi di trasformazione digitale. Alcuni consulenti gestionali pensano che le tecniche per stimolare la flessibilità e il cambiamento riconoscano le realtà di mercato odierne. “Se si considerano i processi per l'approvazione di cose come le richieste di credito o di assicurazione, al giorno d'oggi sembra che le decisioni non prese in tempo reale siano insostenibili”, afferma Bender. “Concentrarsi sul miglioramento della velocità di elaborazione è, oggi, una delle aree più importanti a cui le organizzazioni devono mirare.”

La modernizzazione tecnologica richiede un approccio poliedrico. La modernizzazione dei processi spesso va di pari passo con la trasformazione tecnologica, affermano i veterani della trasformazione. Tale connessione esiste perché uno dei maggiori inibitori della velocità dei flussi di lavoro aziendali è la tecnologia obsoleta. Un problema particolarmente tenace è rappresentato dagli “intrichi” digitali: la complessità di gestione e manutenzione che si presentano man mano che i sistemi e le applicazioni IT vengono personalizzati nel tempo. “Ripensando i processi aziendali ed eliminando gli intrichi obsoleti, le organizzazioni diventano più agili”, afferma Westerman. “I sistemi ottimizzati offrono alle aziende informazioni più chiare, maggiore agilità e capacità di interagire con i clienti in modo più efficace.”

I dirigenti stanno capendo questo messaggio. La metà degli intervistati ha dichiarato di voler investire nell'automazione dei processi aziendali nei prossimi 12-18 mesi, una mossa che può risolvere in modo diretto le complessità IT e le inefficienze del flusso di lavoro. **FIGURA 5** I leader prevedono di aumentare gli investimenti in automazione di oltre quattro punti percentuali rispetto ai loro pari. I leader si distinguono dal resto degli intervistati per la maggiore attenzione a un'altra area tecnologica: le piattaforme per lo sviluppo di applicazioni. Con una differenza di 13 punti percentuali, i leader, a differenza degli altri, investiranno in sistemi che potrebbero aiutarli a implementare rapidamente software e servizi in risposta a nuove priorità aziendali.

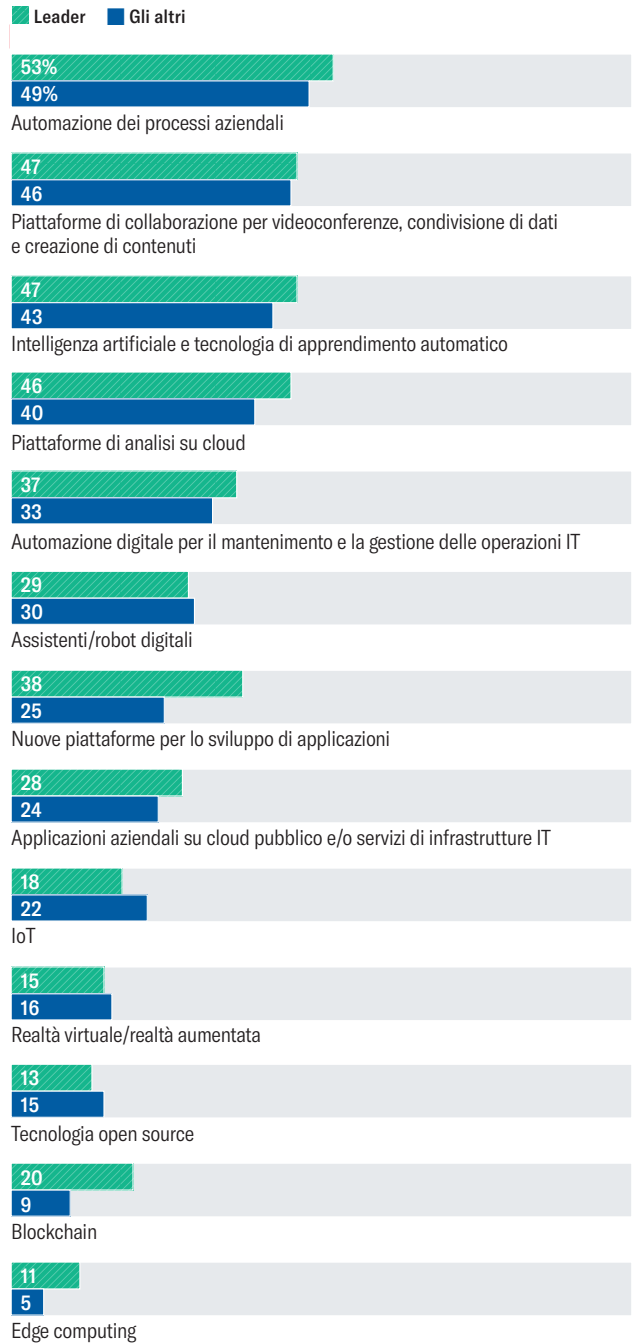
I leader esprimono inoltre un maggiore interesse a investire in due aree che permettono di comprendere e agire meglio sui dati aziendali. Con una differenza rispettivamente di quattro e sei punti percentuali, i leader prevedono di spendere di più dei loro pari per l'intelligenza artificiale e la tecnologia del machine learning, nonché per le piattaforme di analisi su cloud.

FIGURA 5

L'automazione dei processi diventa una priorità di investimento

I leader si concentreranno anche su nuove piattaforme di sviluppo

In quali nuove tecnologie la vostra organizzazione prevede di investire nei prossimi 12-18 mesi per supportare la trasformazione digitale?



Fonte: Sondaggio di Harvard Business Review Analytic Services, febbraio 2021



I dati suggeriscono che un numero crescente di dirigenti ritiene che i servizi di back-end efficienti costituiscano le fondamenta della fidelizzazione dei clienti, aspetto questo importante per mantenere la redditività, data la spesa associata all'attrazione di nuovi clienti.

Inoltre, quasi la metà (47%) dei leader prevede di stanziare una spesa per le piattaforme di collaborazione che supportano la videoconferenza, la condivisione dei dati e la creazione di contenuti. L'attenzione ai sistemi di collaborazione non è una sorpresa, data l'ubiquità della forza lavoro da remoto dovuta alla pandemia. Per potenziare le capacità di analisi, il 41% delle aziende prevede di investire in piattaforme di analisi su cloud. "L'analitica era già una delle priorità principali prima della pandemia e la sua importanza continua a crescere", afferma Bender. "L'analitica, compresa l'intelligenza artificiale, sono strumenti che possono migliorare e trasformare le attività: dal calcolo del Customer Lifetime Value (il valore del cliente nell'arco della durata del rapporto) al garantire che un'azienda offra il prodotto appropriato a un determinato cliente. Analisi di questo tipo costituiscono il presente e il futuro."

Le aziende dovranno anche monitorare i progressi per mantenere in carreggiata la trasformazione. Per giudicare il successo dei loro sforzi di trasformazione digitale, i partecipanti al sondaggio stanno valutando una varietà di metriche aziendali e di performance. Più della metà (55%) dei dirigenti si concentra sulle metriche della performance della crescita e della generazione di ricavi, mentre un numero simile (53%) afferma di valutare l'efficienza operativa. Seguono le misure di redditività e fidelizzazione dei clienti, rispettivamente con il 48% e il 44%.

Negli ultimi 12 mesi, due di questi indicatori chiave di prestazione (ICP) sono stati oggetto di un maggior esame: l'attenzione all'efficienza, aumentata del 17 punti percentuali, e la fidelizzazione dei clienti, che ha guadagnato 13 punti percentuali, sono state prese come misure di successo durante il periodo del Covid-19. L'attenzione rivolta all'efficienza e alla fidelizzazione mostra come la pandemia abbia cambiato il modo in cui i dirigenti guardano alle loro attività. Quando i clienti fanno sempre più affidamento sui canali online per interagire con le aziende, la concorrenza deve trovare nuovi modi per fornire esperienze digitali eccellenti. I dati suggeriscono che un numero crescente di dirigenti ritiene che i servizi di back-end efficienti costituiscano le fondamenta della fidelizzazione dei clienti, aspetto questo importante per mantenere la redditività data la spesa associata all'attrazione di nuovi clienti.

Gli ICP mostrano che le aziende globali stanno traendo vantaggio dai loro sforzi di trasformazione digitale. Il 43% dei dirigenti afferma che l'efficienza operativa è migliorata significativamente grazie agli sforzi di trasformazione digitale della propria organizzazione. È possibile che i guadagni in termini di efficienza derivino dagli investimenti in strumenti digitali all'avanguardia e nella modernizzazione dei processi.

Ma come ha dimostrato anche il precedente sondaggio, la modernizzazione culturale continua a rappresentare una sfida. Solo circa un quarto (28%) degli intervistati sta registrando un miglioramento significativo in quest'area. Tuttavia, c'è un segno promettente: nel precedente sondaggio, solo il 16% degli intervistati affermava che il cambiamento culturale aveva avuto un significativo miglioramento.

I leader hanno inoltre un motivo in più per essere ottimisti sul loro progresso di trasformazione: osservano miglioramenti significativi in termini di efficienza operativa e soddisfazione dei dipendenti. In entrambe le categorie, il numero di leader che riportano miglioramenti è di 19 punti percentuali superiore rispetto al resto del campione. Il guadagno finanziario è un altro motivo per cui essere un leader ripaga: l'11% in più di dirigenti nel gruppo con alte prestazioni afferma che la redditività è migliorata significativamente a seguito della trasformazione digitale.

Lasciarsi il passato alle spalle

L'impatto della pandemia di Covid-19 sulle aziende di tutto il mondo probabilmente riecheggerà negli anni a venire. La pandemia ha già ridefinito le priorità degli obiettivi di business delle aziende in tutti i settori industriali e in tutte le aree geografiche. Gli effetti persistenti della pandemia stanno costringendo i dirigenti a riesaminare e rivedere i piani di trasformazione digitale, compresa la velocità con cui le organizzazioni stanno digitalizzando i sistemi aziendali e automatizzando i flussi di lavoro. Allo stesso tempo, le organizzazioni continuano a concentrarsi sulle sfide e sulle opportunità associate ai tre pilastri della trasformazione: cultura, processi aziendali e tecnologia. Fortunatamente, i ricercatori e i professionisti leader della trasformazione digitale stanno facendo emergere nuove "best practice".

I dirigenti che decideranno come promuovere la modernizzazione nei prossimi mesi dovranno essere pronti ad accogliere nuove idee. "La domanda non è come tornare ai vecchi modi di lavorare", afferma Westerman. "Il problema è come le organizzazioni possano prendere ciò che hanno imparato e creare la giusta combinazione di miglioramenti per il futuro."

METODOLOGIA E PROFILO DEI PARTECIPANTI

Il sondaggio è stato completato da un totale di 522 intervistati estratti dal pubblico di lettori di HBR (lettori della rivista/newsletter, clienti, utenti di HBR.org). Tutti gli intervistati erano residenti negli Stati Uniti.

Dimensione dell'organizzazione

38%
10.000 dipendenti o più

31%
1.000-9.999 dipendenti

10%
500-999 dipendenti

21%
100-499 dipendenti

Anzianità

25%
Alti livelli direttivi/
membri del Consiglio di amministrazione

20%
Alta dirigenza

18%
Media dirigenza

14%
Altri livelli

Segmenti chiave del settore

15%
Servizi finanziari

11%
Tecnologia

10%
Istruzione

10%
Settore manifatturiero

8%
Governano/
no profit

8%
Servizi aziendali/
professionali

Tutti gli altri segmenti
meno dell'8% ciascuno

Incarico

21%
Direzione generale/
amministrativa

9%
Vendite/sviluppo
aziendale/
servizio clienti

8%
Consulenza

Tutte le altre funzioni
meno dell'8% ciascuna

Regioni

39%
Nord America

22%
Asia

19%
Europa

9%
America Latina

7%
Medio Oriente/Africa

La somma delle cifre potrebbe non essere pari al 100% a causa degli arrotondamenti.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

CHI SIAMO

La Harvard Business Review Analytic Services è un'unità di ricerca commerciale indipendente all'interno dell'Harvard Business Review Group e conduce ricerche e analisi comparative su importanti sfide di gestione e opportunità commerciali emergenti. Ogni rapporto viene pubblicato sulla base dei risultati di ricerche e analisi quantitative e/o qualitative originali, cercando di fornire informazioni di business intelligence e informazioni sui gruppi di pari grado. I sondaggi quantitativi vengono condotti con l'HBR Advisory Council, il comitato di ricerca globale di HBR, e la ricerca qualitativa viene condotta tra alti dirigenti aziendali ed esperti in materia all'interno e all'esterno della community degli autori della *Harvard Business Review*. Inviaci un'e-mail all'indirizzo: hbranalyticservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services