



Università
Ca' Foscari
Venezia

Dipartimento di Management

DIGITAL:ENTERPRISE:LAB

HORSA
GROUP

Marzo
2021

Nuove strategie di digitalizzazione Post Covid-19: come cambiano le esigenze nelle aziende italiane.

Un report di
Giovanni Vaia

Professore di Digital Management
presso l'Università Ca' Foscari Venezia

DIGITAL ENTERPRISE LAB
e Università CA' FOSCARI
in collaborazione con
HORSA GROUP

COVID-19

Indice.

Pagina 03	Executive summary.
Pagina 04	Prefazione.
Pagina 06	Introduzione.
Pagina 08	Il panel di aziende.
Pagina 10	Covid-19: gli effetti sulle aziende italiane.
Pagina 12	Covid-19: tendenze digitali ai tempi della pandemia.
Pagina 14	Post Covid-19: processi di trasformazione digitale nel futuro.
Pagina 18	Post Covid-19: digitalizzazione e cambiamento organizzativo.
Pagina 22	Conclusioni.

EXECUTIVE SUMMARY

La ricerca condotta da Gruppo Horsa e il Digital Enterprise Lab dell'Università Ca' Foscari ha l'obiettivo di indagare come le tecnologie digitali siano state di supporto alle imprese durante il periodo di crisi generata dalla pandemia nell'anno 2020 e quali sono le prospettive di programmazione futura del digitale, alla luce dei recenti avvenimenti.

A questo fine sono stati analizzati i dati di 141 imprese che hanno risposto alla survey.

Il panel è formato per larga parte da imprese appartenenti al settore industriale, tipicamente di grandi dimensioni e appartenenti al mercato B2B (58%). I rispondenti sono prevalentemente professionisti della funzione IT con una posizione di manager o quadro.

Dalla ricerca emerge che per il 76% di rispondenti c'è stata una diminuzione del fatturato importante. La pandemia spinge un ripensamento su tutti i fronti: le aziende rivedono al ribasso gli obiettivi sull'aumento della quota di mercato, del miglioramento della produttività dei processi di business, del miglioramento della soddisfazione dei clienti, degli investimenti in innovazione. Tuttavia, particolarmente interessante è l'aumento di attenzione strategica verso il livello di maturità digitale dell'azienda.

Le tecnologie o gli strumenti digitali già adottati in azienda prima del Covid-19, e tra questi, quelli che sono stati considerati più critici e rilevanti nel

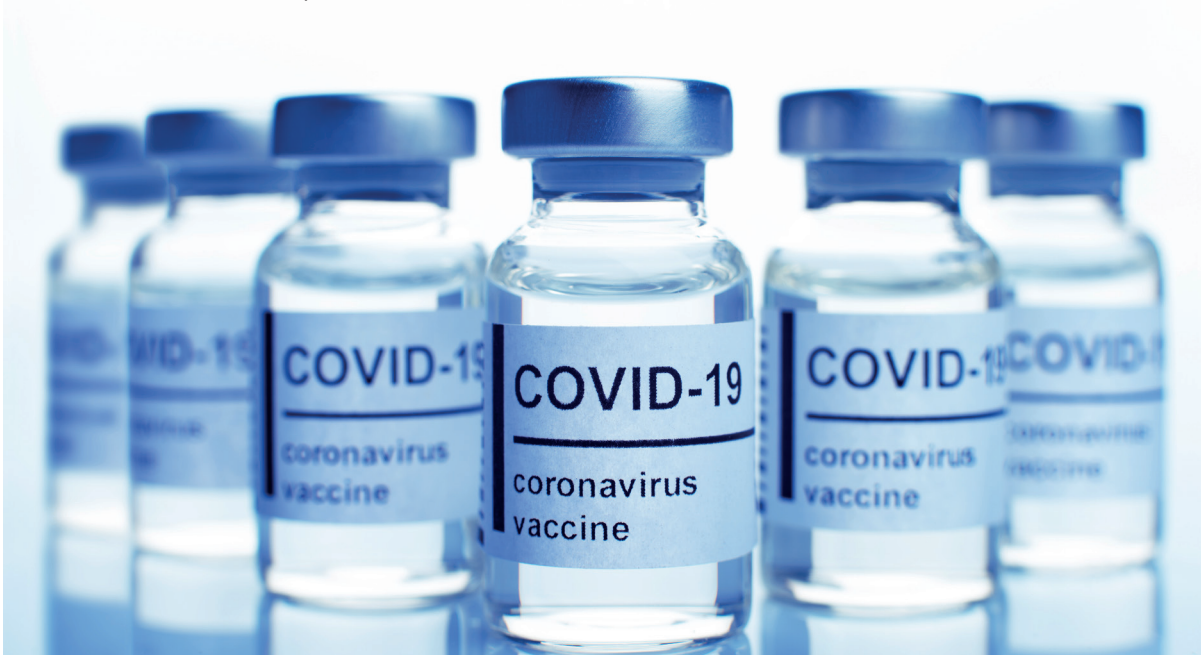
fronteggiare l'emergenza, sono sicuramente gli strumenti legati allo smart working, come quelli di collaborazione e condivisione, così come gli ERP e i CRM.

Ma la principale tecnologia digitale che è stata inserita nei prossimi programmi di adozione è quella legata alla gestione dei big data e analytics.

Le funzioni IT delle imprese intervistate, infatti, per il 2021 daranno priorità all'allineamento dei servizi IT alle esigenze di business e al miglioramento della produttività.

Se da un lato le funzioni IT vogliono puntare sull'abbattimento degli sprechi, dall'altro sembrano voler approfittare del momento per valutare nuove strade per la crescita del business attraverso il digitale; diverse aziende punteranno sull'abilitazione e promozione di nuovi modelli di business digitale.

Tuttavia, la digitalizzazione si compie attraverso diversi step che definiscono il livello di maturità aziendale. È oggettivo che molte imprese si trovino a dover ancora affrontare i primissimi passi in un contesto che esercita un'enorme pressione. Nonostante ciò, il "ritardo digitale", di cui l'Italia è stata lungamente protagonista, sembra ridursi però velocemente. Il 57,7% delle imprese del nostro panel ha già intrapreso un processo di trasformazione digitale mentre il 17,3% lo stava intraprendendo nell'autunno del 2020. Di quelli che ancora non hanno dato il via a programmi di digitalizzazione, il 19,2% lo ha già pianificato e solo il 5,7% non ha ancora un piano riguardo la digitalizzazione.



Prefazione.



Giovanni Vaia

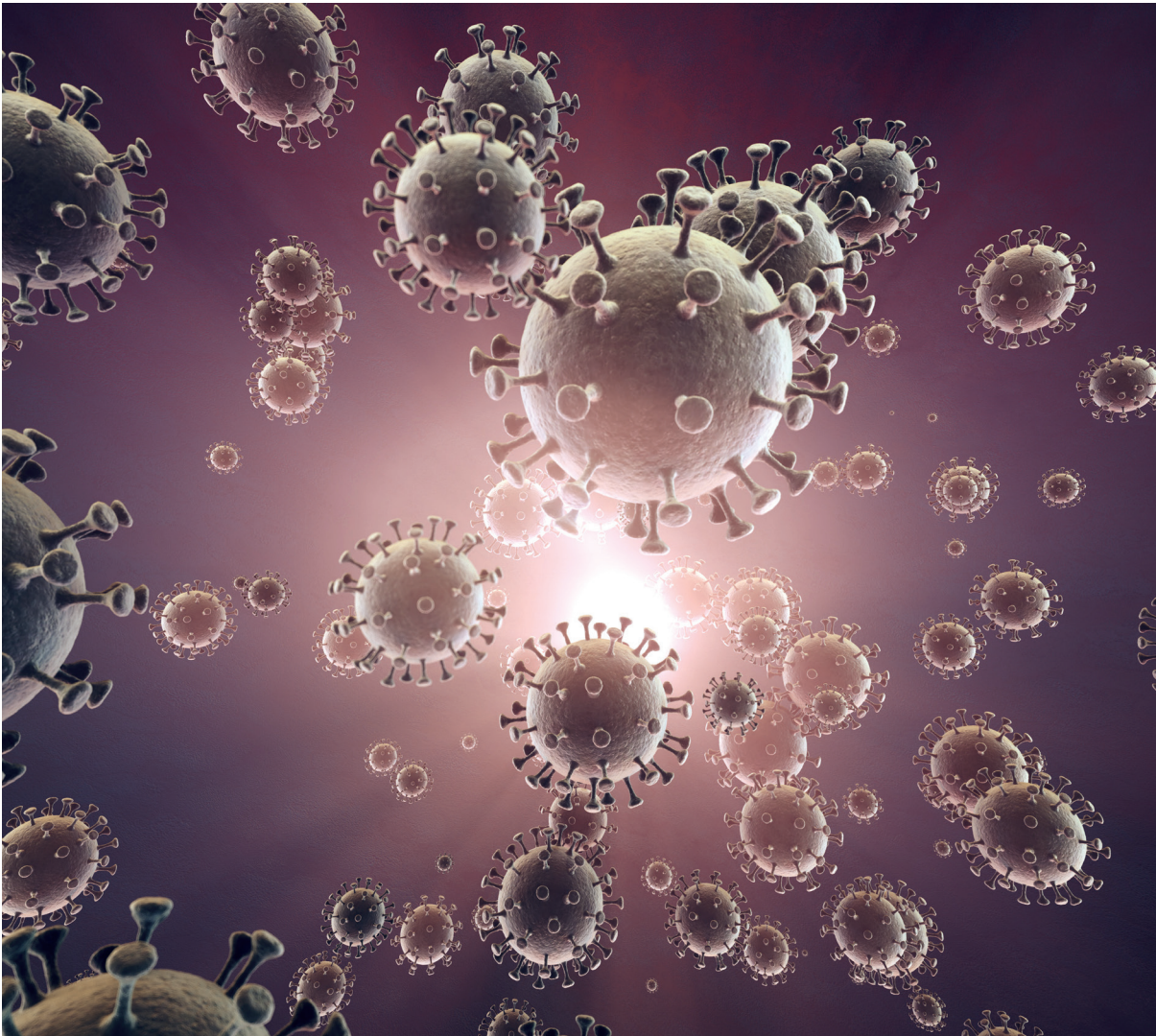
Direttore Scientifico Digital Enterprise Lab,
Università Ca' Foscari Venezia

Siamo ben lieti di pubblicare insieme ad Horsa un Report che durante la pandemia da Covid-19 traccia lo stato attuale e prospettico della digitalizzazione in Italia.

Questa ricerca risulta fondamentale per la nostra comunità, per meglio definire ambiti e limiti da cui partire e per poi diffondere sempre più la cultura del digitale in Italia, che oramai è diventato un *must to have*.

Vogliamo, infatti, ampliare la focalizzazione sugli aspetti di base del digitale, sottolineando non soltanto le scelte reattive messe in campo per fronteggiare questa crisi epocale, ma ponendo soprattutto l'accento sulle sfide strategiche che le aziende italiane stanno per affrontare, principalmente attraverso l'uso di tecnologie digitali.

Grazie a questa partnership virtuosa fra Ricerca e Impresa, oggi possiamo offrirvi delle prospettive di riflessione e discussione uniche che speriamo possano aiutare nell'immaginare un futuro diverso.



Introduzione.

UN CONTESTO IN EVOLUZIONE.

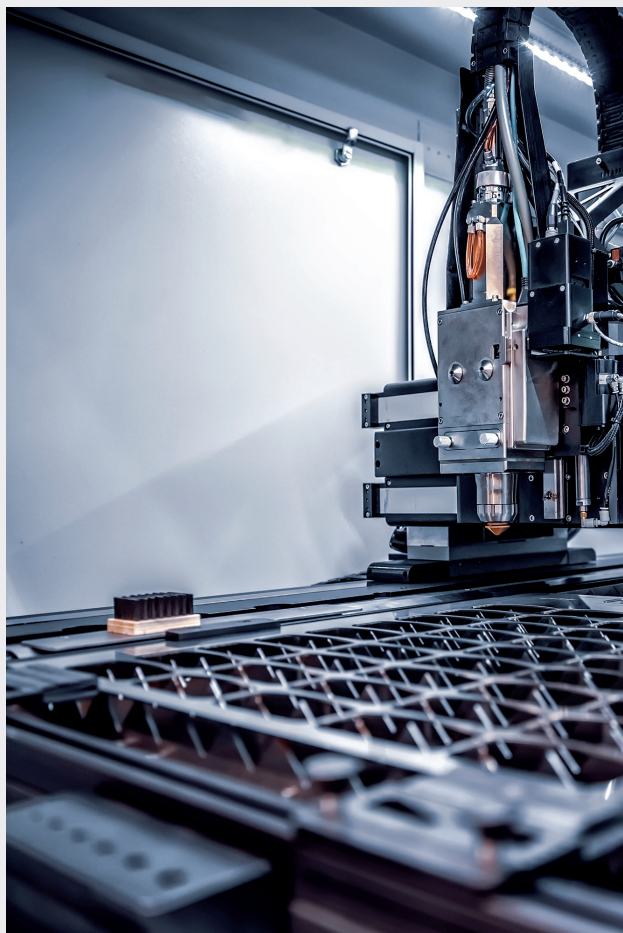
Gli ultimi decenni sono stati interessati da una rapida diffusione delle tecnologie digitali che ha portato al cambiamento di diversi aspetti delle interazioni sociali e del modo in cui le persone lavorano, organizzano le proprie attività e comunicano tra loro: l'attuale era digitale permea totalmente la vita sociale nella misura in cui oggi la tecnologia "non solo determina la società, ma per molti versi diventa la società" (Castells, 2007).

Nell'attuale scenario economico, le aziende utilizzano la trasformazione digitale come uno dei driver più importanti per i processi di innovazione e di cambiamento dei modelli di business, attraverso una riformulazione delle strategie e la modifica della struttura dell'organizzazione, dei processi produttivi e della cultura aziendale.

L'esigenza di innovazione, sempre viva nelle aziende fortemente orientate al futuro, assume un significato completamente nuovo nell'anno 2020, durante il quale l'onda d'urto causata dalla pandemia globale di Covid-19 ha generato un vero e proprio spartiacque tra due epoche: pre e post Covid-19. Con il passare dei mesi, il sentimento di incertezza e di indefinizione legato agli eventi non si è attenuato ma si è stabilizzato: l'idea di "convivenza" con il virus e del susseguirsi di "ondate" pandemiche per tutto il 2020 e con la prospettiva di estensione al 2022, porta lo stato di emergenza a congelarsi in margini temporali per ora indefiniti.

L'emergenza in corso ha avuto impatti significativi sui sistemi sanitari locali e nazionali e sulle strutture socio-economiche. Durante la crisi più significativa degli ultimi decenni, le aziende di tutto il mondo sono state costrette a gestire una situazione totalmente imprevista, anche dai più sofisticati sistemi di risk management, e a dover ripensare i processi produttivi e organizzativi in tempi brevissimi per evitare il collasso totale o parziale del proprio spazio di mercato.

In questo contesto, la tecnologia e i sistemi digitali hanno avuto e avranno sempre più un ruolo fondamentale. Nella pandemia da Covid-19, la



digitalizzazione si è rivelata un alleato essenziale per contenere e gestire la diffusione del virus, mitigandone le conseguenze economiche. Le tecnologie digitali hanno infatti permesso alle imprese, ai lavoratori e ai consumatori di continuare a interagire evitando la paralisi totale che certamente si sarebbe verificata in assenza di tali canali.

Per questo motivo, molti accademici, professionisti, imprenditori ritengono che il disegno e la realizzazione di nuove strategie digitali possa aiutare le aziende e la società in generale a re-immaginare la "prossima normalità", considerando che probabilmente situazioni di crisi acute come quella del 2020 saranno sempre più frequenti nell'economia globalizzata.

Cosa cambierà per le imprese e come cambieranno

le imprese e i loro ecosistemi in questo scenario?

La pandemia da Covid-19 si presenta dunque anche come una triste ma efficace opportunità di apprendimento per affrontare un prossimo futuro dai contorni molto indefiniti. Il futuro post-Covid dipende da come le aziende reagiranno all'emergenza in corso e attraverso quali investimenti strategici e tattici.

Il **Gruppo Horsa** e il **Digital Enterprise Lab** dell'Università Ca' Foscari hanno realizzato una ricerca durante il 2020 per indagare come la tecnologia digitale abbia aiutato le aziende a reagire alla crisi causata dal Covid e come cambierà e migliorerà i processi organizzativi e produttivi nel

mondo post Covid-19.

In questa ricerca la trasformazione digitale è vista come il processo di integrazione delle tecnologie digitali in tutti gli aspetti del business, al fine di generare cambiamenti sostanziali negli approcci strategici, sulla cultura organizzativa, nei processi produttivi e nei meccanismi di generazione del valore. Diverse tipologie di tecnologie o sistemi digitali sono oggetto di questo studio, sia nel presente che in prospettiva futura, ovvero la ricerca ha cercato di dare una risposta su quali tecnologie siano state rilevanti nel periodo attuale di crisi e quali sono oggetto di pianificazione ed implementazione nel prossimo futuro.

Lista delle tecnologie digitali oggetto dell'indagine

- 1 Internet of things
- 2 3D Printers/Additive manufacturing (R&D/prototyping)
- 3 Digital marketing
- 4 Store 2.0/in store shopping experience
- 5 Big data/analytics
- 6 AI/ machine learning
- 7 Blockchain
- 8 eCommerce
- 9 ERP (Enterprise Resource Planning)
- 10 CRM (Customer Relationship Management)
- 11 CPM (Corporate Performance Management)
- 12 HCM (Human Capital Management)
- 13 Digital Platforms
- 14 Smart working
- 15 Strumenti di collaboration/condivisione
- 16 Document Management & Process Automation
- 17 MES (Manufacturing Executive System)/MOM (Manufacturing Operations Management) /Fabbrica Digitale
- 18 PDM (Product Data Management)/PLM (Product Lifecycle Management)
- 19 Project/Resource Management
- 20 eLearning
- 21 Cyber Security
- 22 Disaster Recovery on demand
- 23 Sviluppo app o soluzioni ad hoc

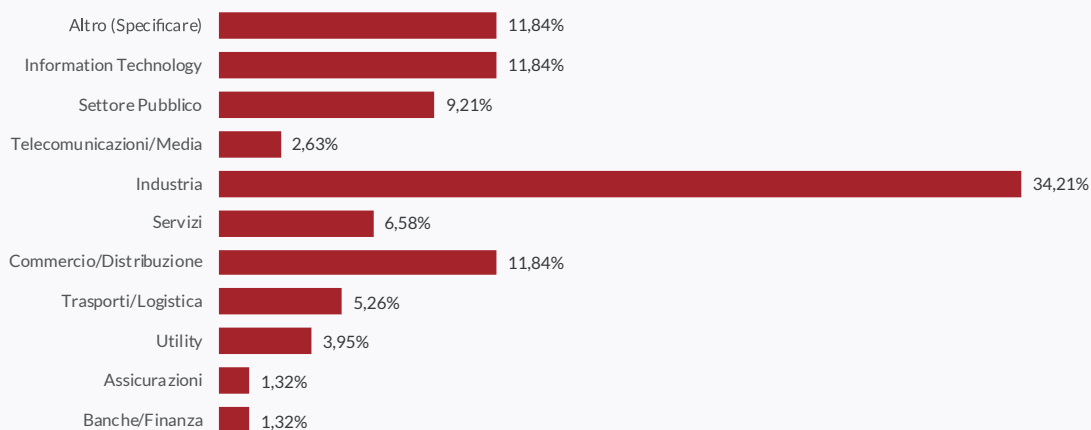
Fonte: Vaia, Arkhipova, 2018

Il panel di aziende.

Descrizione

La ricerca è stata condotta su un campione di 141 aziende di diverse dimensioni e appartenenti a tutti i settori verticali: la parte principale delle imprese rispondenti è rappresentata dall'industria (34%), seguita da commercio e information technology (circa il 12% ciascuno), e dal settore pubblico (9%) e i servizi (6%). Le imprese appartenenti al settore industria fanno parte perlopiù del settore della meccanica (43%) e dell'elettronica (26%).

Grafico ① - Settori



Rispetto alla dimensione aziendale, il 24,7% delle aziende intervistate ha tra i 251 e 1000 dipendenti, il 21% meno di 50 dipendenti, il 18% tra 50 e 250 e il 14% tra 1001 e 3000, con un fatturato sotto i cento milioni di euro.

Grafico ② - Numero di dipendenti

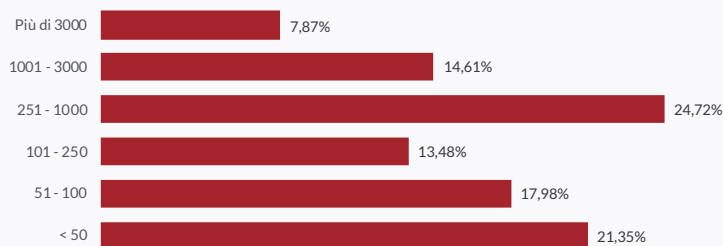
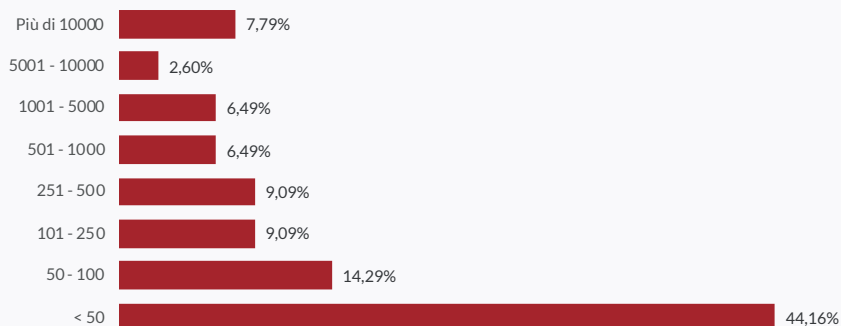


Grafico ③ - Fatturato



Vi è inoltre una rilevante rappresentanza di imprese appartenenti al mercato del Business to Business (58% delle intervistate), seguite da imprese che adottano un modello B2B2C (24%), e infine imprese con un rapporto diretto con il consumatore finale (18%).

Per ciò che riguarda la longevità delle aziende intervistate, la quasi totalità ha basi storiche importanti con più di 10 anni di vita (91%), mentre solo il 6% ha meno di 5 anni.

I rispondenti hanno principalmente un profilo di manager di terzo livello (52%); il 14,77% sono invece i manager di primo livello tra cui Presidente, Chief Executive Officer, Chief Financial Officer, Chief Operating Officer oppure Chief Information Officer; i manager di secondo livello sono invece rappresentati dal 12,5% dei rispondenti. Le funzioni di appartenenza dei rispondenti corrispondono per il 41% all'Information Technology, seguiti da marketing e vendite (15,5%) e da Contabilità e Finanza (10%).

Inoltre, il 62% degli individui sono uomini, il 38% donne e la grande maggioranza ha più di 35 anni di età (86%), mentre solo il 10% tra i 28 e i 35 anni.

Grafico 4 - Tipologia di business

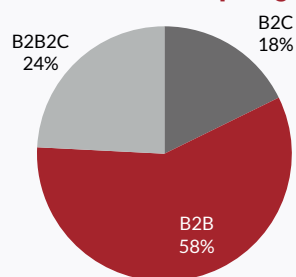


Grafico 5 - Nascita dell'azienda

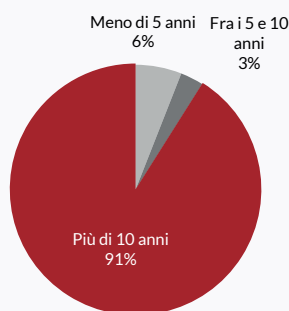


Grafico 6 - Posizione

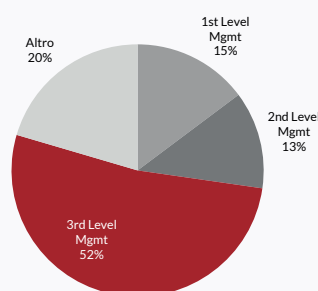


Grafico 7 - Funzioni di appartenenza

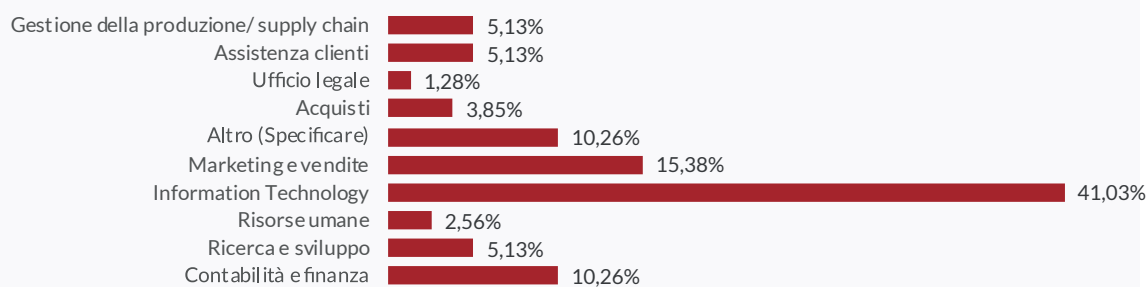


Grafico 8 - Età

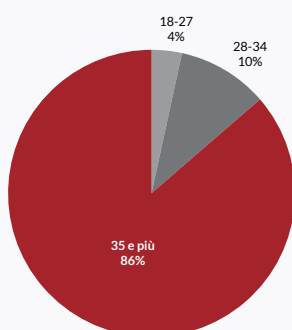
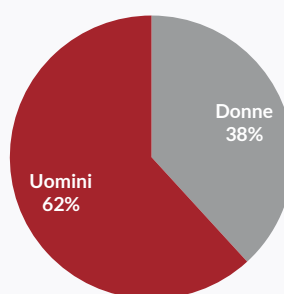


Grafico 9 - Genere



Covid-19.

GLI EFFETTI SULLE AZIENDE ITALIANE.

Gli effetti della crisi e i reali impatti della pandemia da Covid-19 nell'economia mondiale sono oggetto di studio e analisi in corso da parte dei più importanti enti e istituzioni economiche del mondo.

Le stime provvisorie dell'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) affermano che nel secondo quadrimestre del 2020, il prodotto interno lordo dell'eurozona sia caduto tra il -12.1% e il -11.7%.

L'Italia è stata tra le nazioni europee più impattate dal virus in termini di numero di contagi e di vite umane perdute, con un calo del 8,9 % del PIL (Istat, Dic. 2020), dove i settori più colpiti sono quelli del turismo e delle industrie del trasporto.

Un recente rapporto di Unioncamere afferma che la presenza stabile nei mercati esteri e la maturità digitale delle imprese stanno diventando importanti fattori di resilienza nell'affrontare la crisi. Comparando le imprese che hanno adottato piani integrati di digitalizzazione e coloro che non l'hanno fatto, emerge che il 36.2% del primo gruppo sta già operando a livelli pre-crisi.

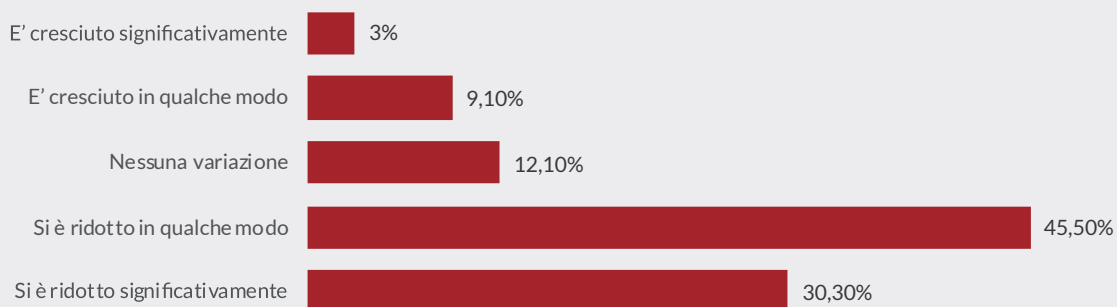
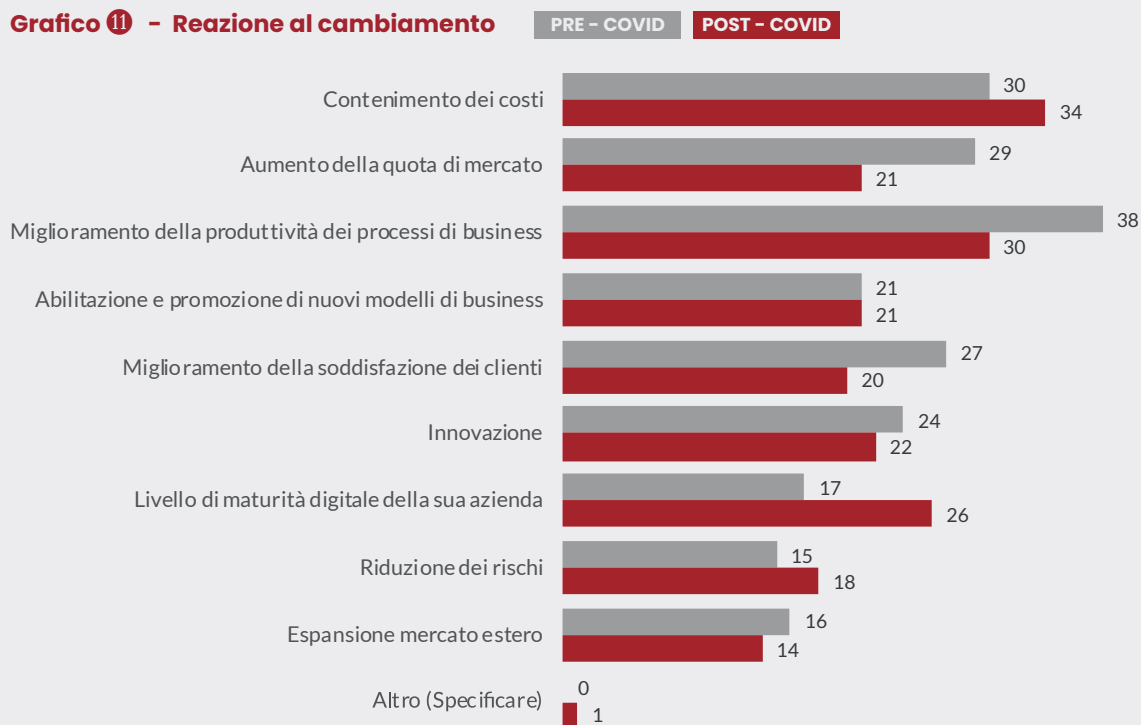
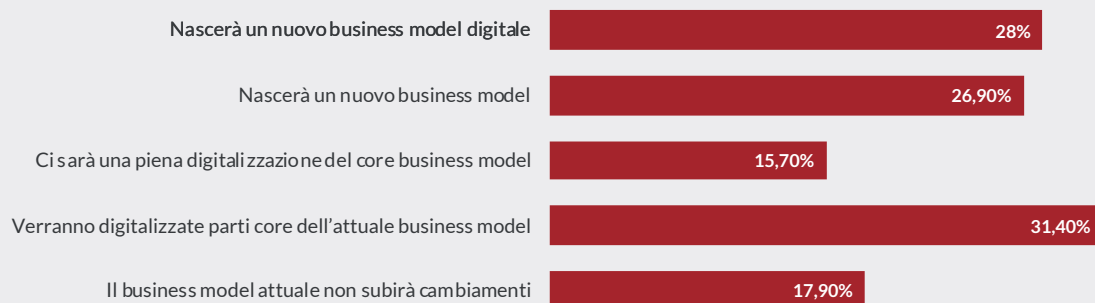
Per quanto riguarda il nostro panel, il 76% degli intervistati dichiara che durante il 2020 il fatturato è diminuito rispetto agli obiettivi di inizio anno; solo il 15% degli intervistati riporta una crescita del fatturato.

Rispetto agli obiettivi strategici di inizio 2020, dopo l'esplosione della pandemia, le aziende dimostrano di aver ridefinito le linee d'azione. La pandemia spinge un ripensamento su tutti i fronti: le aziende rivedono al ribasso gli obiettivi sull'aumento della quota di mercato, del miglioramento della produttività dei processi di business, del miglioramento della soddisfazione dei clienti, degli investimenti in innovazione. Tuttavia, particolarmente interessante è l'aumento di attenzione strategica verso il livello di maturità digitale dell'azienda. Questo rappresenta il dato con il maggior indice di crescita, segnando un'importante tendenza nelle strategie di reazione e di cambiamento delle imprese: il 19,1% aveva già puntato a questo obiettivo a inizio 2020 ma dopo la crisi il 10% in più lo considera una priorità (per un totale del 29,2% delle imprese intervistate).



Alla domanda: quali saranno gli impatti del covid sul modello di business? Il 31,4% dei rispondenti è d'accordo nel considerare che alcuni aspetti fondamentali dell'attuale modello di business saranno digitalizzati e il 28% è convinto che nasceranno nuovi modelli di business interamente digitali.

Questo dato risulta di fondamentale importanza nell'immaginare il futuro non solo delle abitudini individuali e di consumo ma anche dei sistemi di business emergenti.

Grafico 10 - Impatti sul fatturato**Grafico 11 - Reazione al cambiamento****Grafico 12 - Impatti futuri**

Covid-19.

TENDENZE DIGITALI AI TEMPI DELLA PANDEMIA.

Nel grafico qui a lato sono indicate le tecnologie o gli strumenti digitali già adottati in azienda prima del Covid-19 e tra questi, quelli che sono stati considerati più critici e rilevanti nel fronteggiare l'emergenza.

Tra le imprese intervistate, sul versante del lavoro intra e inter-azienda il 56,2% già utilizzava la modalità dello smart working, mentre il 49,4% disponeva di strumenti di collaborazione /condivisione; invece sul versante gestionale il 46,1% usa sistemi di Enterprise Resource Planning - ERP e il 38,2% sistemi di Customer relationship management - CRM.

Altre tecnologie e altri canali digitali sono stati indicati come ampiamente utilizzati dalle imprese intervistate, ma meno centrali nella gestione della crisi pandemica e delle sue conseguenze. Ad esempio:

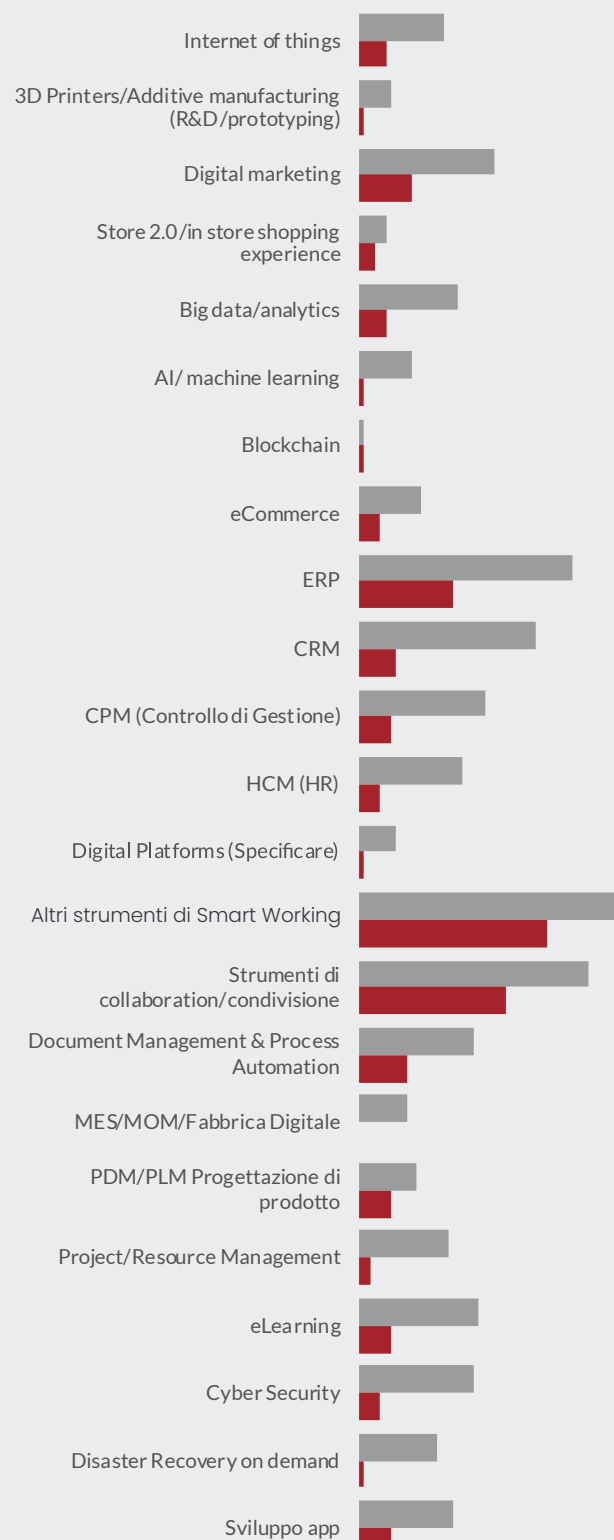
- Il CPM - Controllo di Gestione: presente nel 27% delle aziende, ma considerato critico dal 6,7%;
- L'eLearning: implementato nel 25,8% delle imprese, ma poco utilizzato nella crisi (6,7%);
- il 24,7% delle imprese che già utilizza sistemi di Cyber Security li ha considerati sorprendentemente poco rilevanti durante il covid (4,5%);
- il 22,5% che utilizza sistemi digitali di Human Capital Management HCM non li ha trovati strategici nella riconfigurazione dei processi lavorativi e della gestione delle risorse umane durante il covid;
- del 21,3% di imprese che già lavora con i Big data e sistemi di analytics, solo il 5,6% lo ha trovato utile durante la pandemia;
- Del 19,1% che utilizza strumenti di Project/Resource management digitali, solo il 2,2% li ha indicati come rilevanti.

Un elemento di discussione a parte risulta essere l'e-commerce: considerato come uno dei canali più critici per molte imprese nella gestione della crisi, emerge dall'indagine come poco utilizzato (il 13,5%) e poco importante durante il covid (4,5%). Il dato va certamente contestualizzato nella tipologia delle aziende intervistate: il 58% di esse infatti appartiene al mondo del B2B che in Italia fa ancora pochissimo uso dei canali commerciali digitali, ha un'ampia preferenza dei canali di gestione tradizionali.

Grafico 13 - Tecnologie prima e durante

Tecnologie implementate PRE - COVID

Tecnologie usate principalmente durante il COVID



Al fine di comprendere gli investimenti futuri, la ricerca ha raccolto l'opinione degli intervistati in merito alle tecnologie digitali che sono state inserite in un piano di implementazione nei successivi 12 mesi. È stato inoltre richiesto di indicare quanto il Covid-19 ha condizionato quegli investimenti specifici in digitale.

La principale tecnologia digitale che è stata inserita nei prossimi programmi di adozione è quella legata alla gestione dei big data e analytics (13,50%). Questa scelta probabilmente rientra nei trend di digitalizzazione precedenti all'emergenza sanitaria, dato che solo il 5,6% ha poi motivato la scelta collegandola al Covid-19. Lo stesso vale per i sistemi IoT (Internet of Things), che sebbene sia una tecnologia sulla quale molte aziende stanno investendo, solo il 2,2% dichiara di aver programmato l'implementazione per questa ragione.

Al contrario, i sistemi digitali per la collaborazione e la condivisione (per il 9% di coloro che l'hanno programmato), lo smart working (tutti i rispondenti che lo hanno inserito in programma dichiarano che sia a causa covid 19) e l'e-learning (per il 5,6%), sono tutti legati alla crisi pandemica.

Altre tecnologie sono state inserite nei programmi a 12 mesi perché spinte dal Covid: sistemi di marketing digitale, store 2.0, e altri canali di e-commerce.

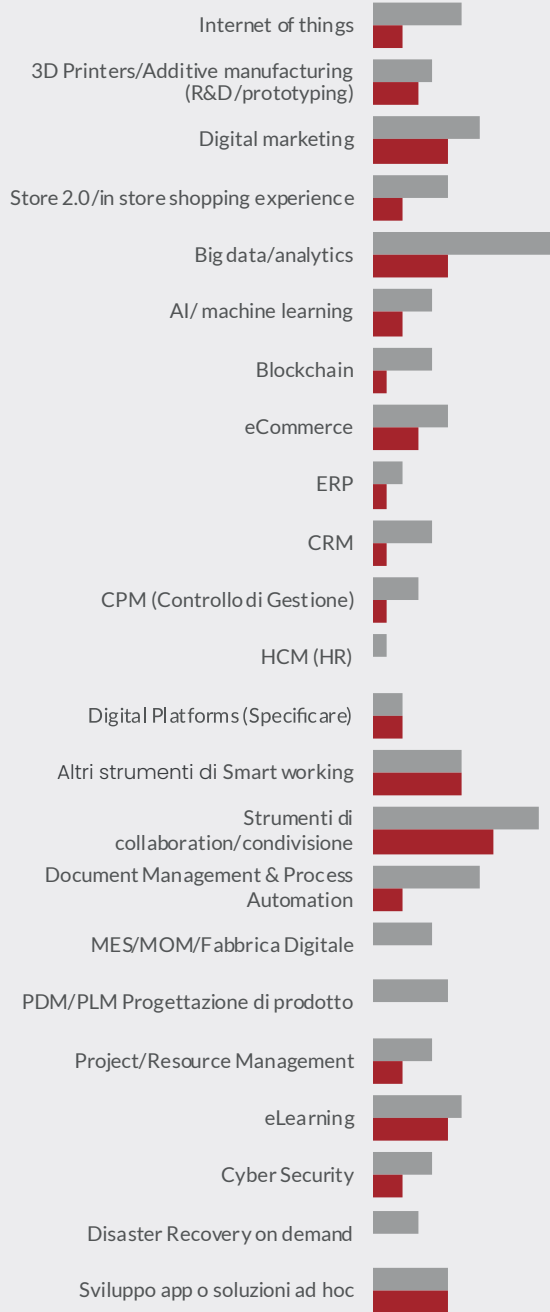
Anche in area di prototipazione e ricerca e sviluppo, le tecnologie della stampa 3d o dell'additive manufacturing, rispondono a un'esigenza nata dalle sfide alla pandemia.



Grafico 14 - Condizionamenti piani futuri

Tecnologie inserite nei prossimi piani di investimento (12 mesi)

Scelte tecnologiche condizionate dal COVID - 19



Post Covid-19.

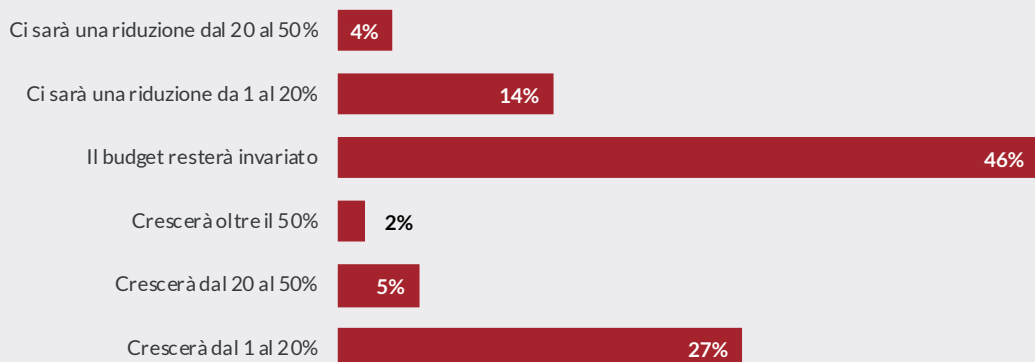
14

I PROCESSI DI TRASFORMAZIONE DIGITALE NEL FUTURO.

Durante l'emergenza sanitaria del 2020, le funzioni IT sono state chiamate a rispondere in prima linea a una crescita senza precedenti: dalla connettività, alle dotazioni di personal computer portatili, alla gestione (spesso senza policy puntuali) dell'uso di dispositivi privati per accedere ai sistemi informatici aziendali con tutte le implicazioni di sicurezza connesse. La gestione di questi aspetti, così come di molti altri, non si è ridotta alla prima fase di lockdown da marzo a maggio o di fine 2020, ma è destinata a diventare una parte importante della "nuova normalità". A questo, si aggiungerà anche la programmazione strategica legata ai nuovi sistemi digitali che richiederanno capacità di investire su strumenti che offriranno al business nuove strade per la stabilizzazione e, dove possibile, per la crescita. E probabilmente tutto questo dovrà essere realizzato in uno scenario in cui i budget dedicati all'IT saranno stabili o in contrazione. Il 46% delle imprese intervistate, infatti, dichiara che il budget resterà invariato e per il 34% il budget verrà aumentato. Tra questi per il 27% aumenterà dall'1 al 20%; per il 5% aumenterà dal 20 al 50% e per il 2% l'aumento sarà consistente e oltre il 50% rispetto a quello attuale. La riduzione di budget è invece prevista per il 18% dei rispondenti e, tra essi, per il 14% scenderà fino al 20% in meno e per il 4% tra il 20 e il 50%.



Grafico 15 - Previsioni budget



La strategia IT del prossimo futuro sarà decisiva per molte aziende. A questo proposito l'indagine ha raccolto dati circa gli obiettivi che le funzioni IT si sono date per il prossimo anno. I risultati sono molti interessanti: le imprese intervistate daranno priorità all'allineamento dei servizi IT alle esigenze di business (32%), al contenimento dei costi (29%) e al miglioramento della produttività dei processi di business (26%).

I cambiamenti nel mercato, nella società e nell'azienda stessa saranno numerosi e richiederanno tempestività nella risposta da parte della Funzione IT aziendale. Partecipare al tavolo delle decisioni sarà infatti fondamentale, come non mai, per avere una visione chiara sui cambiamenti in atto e sulle priorità aziendali e per allinearli alle strategie digitali.

Se da un lato le funzioni IT vogliono puntare sull'abbattimento degli sprechi, dato il momento economico estremamente delicato, dall'altro sembrano voler approfittare del momento anche per valutare nuove strade per la crescita del business tramite il digitale. A conferma di questo, il 16% degli intervistati punterà sull'abilitazione e promozione di nuovi modelli di business digitale.

Grafico 16 - Obiettivi IT prossimo anno



Post Covid-19.

Guardando alle future strategie digitali da un'ulteriore angolazione, è stato chiesto agli intervistati di indicare quali saranno i requisiti tecnologici assolutamente necessari nei successivi 12 mesi. Gli intervistati ritengono che le tecnologie dovranno essere sicuramente più sicure (26,36%) e più usabili (27,13%), a seguire più scalabili (17%), orientate al cloud (16%) e maggiormente resilienti (13%).

Il tema della sicurezza è senz'altro prioritario. L'uso dello smart working per garantire la continuità delle attività porta ad aumentare i rischi legati alla sicurezza informatica. Indagini precedenti all'emergenza dimostrano che le imprese italiane non sembrano essere sufficientemente attrezzate al riguardo. Da un'indagine Eurostat emerge che il 70% delle grandi imprese si avvale della valutazione del rischio ICT, ma solo il 28% delle PMI; mentre un'indagine di Unioncamere sulla maturità digitale riporta che solo 3 imprese su 10 si sono dotate di protezioni per le proprie connessioni da remoto. E' un dato positivo che le aziende, spinte dalla pandemia, siano pronte a riconsiderare i propri piani legati alla sicurezza.

Il tema dell'usabilità della tecnologia è emerso al primo posto tra le caratteristiche tecnologiche più importanti per il prossimo futuro.

Per "usabilità" si intendono l'efficacia, l'efficienza e la soddisfazione con le quali determinati utenti

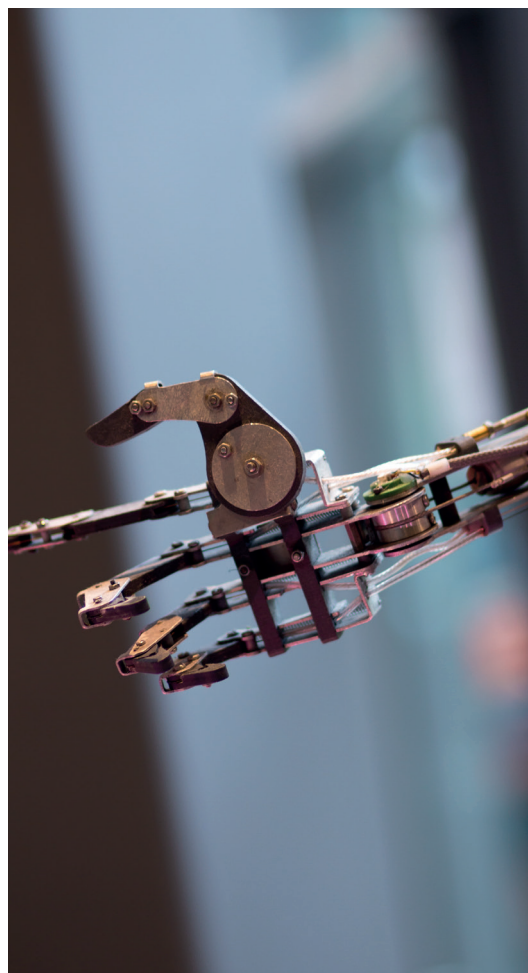
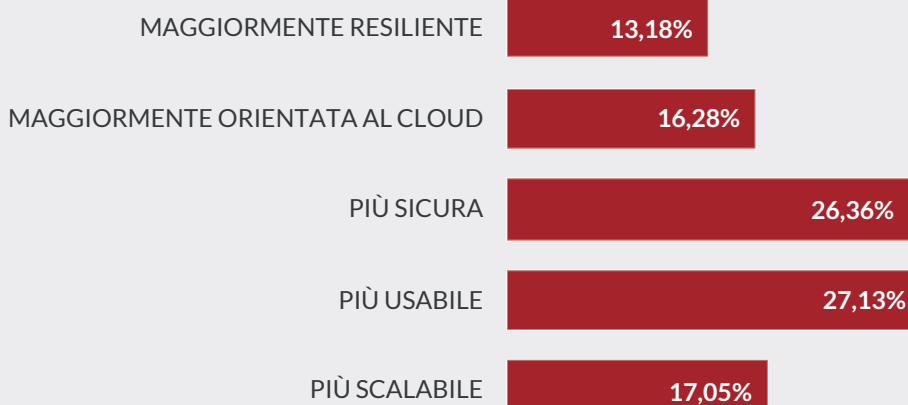


Grafico 17 - Caratteristiche IT più importanti



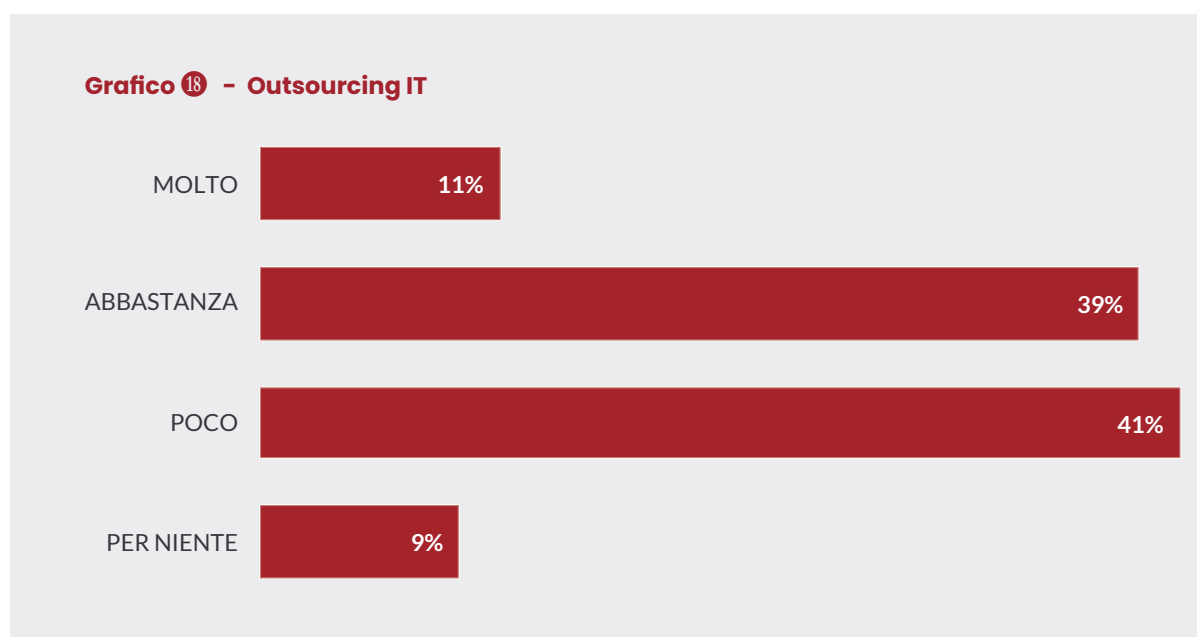
raggiungono i propri obiettivi utilizzando strumenti digitali. In altre parole, definisce il grado di facilità e soddisfazione con cui si compie l'interazione tra l'uomo e macchina. Da sottolineare che l'accettazione e l'utilizzo delle tecnologie sono infatti collegati alla facilità d'uso intrinseca che si inserisce in un sistema complesso di fattori come: il gap generazionale, la mancanza di competenze e la mentalità o le resistenze culturali all'interno dei contesti organizzativi.

In ultimo, anche il tema della scalabilità è stato considerato tra i più rilevanti. Una recente ricerca ha fatto emergere come solo il 10% delle aziende prenda decisioni efficaci e realizzi a pieno il potenziale dei suoi investimenti tecnologici sia per le tecnologie più consolidate che per le emergenti, tra cui: intelligenza artificiale, cloud, blockchain e augmented reality. Ciò conferma l'importanza della scalabilità degli investimenti digitali per realizzare impatti tangibili nell'organizzazione. Nuovamente, però, non si tratta solo di una condizione intrinseca allo strumento tecnologico, ma riguarda l'uso e la sua corretta implementazione.

In ultima analisi, resta da capire se la digitalizzazione

spingerà ad internalizzare le nuove competenze oppure a esternalizzarle. In momenti di incertezza e di forte cambiamento, le aziende tendono a ridurre la dipendenza da fornitori esterni e avere una forte capacità di indirizzo su competenze strategiche chiave. Tuttavia, l'innovazione si realizza attraverso strategie di apertura e di contaminazione, laddove è possibile sperimentare con partner affidabili nuovi ecosistemi di imprese e di avviare processi di digitalizzazione per sopravvivere alla situazione di emergenza.

Il nostro panel è diviso, sul tema, fra aziende che utilizzeranno poco servizi di IT in outsourcing, e quelle che invece ne faranno un forte uso.



Post Covid-19.

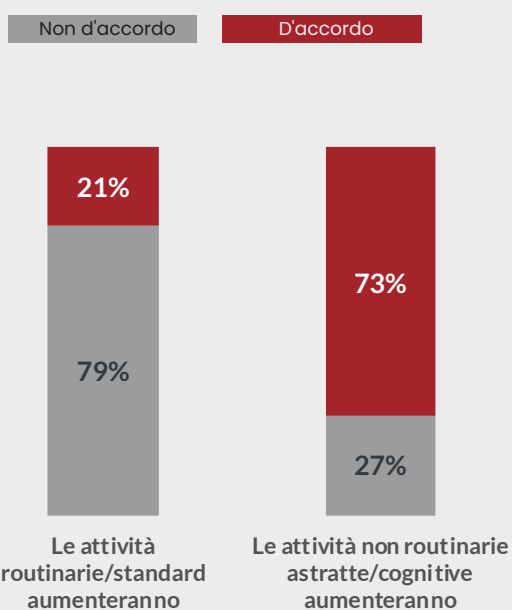
DIGITALIZZAZIONE E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO.

Gli effetti dell'emergenza sanitaria si vedranno nel lungo periodo soprattutto sulle strutture organizzative. In quest'area è stata indagata in profondità la percezione degli intervistati in riferimento al cambiamento previsto sullo svolgimento di attività, comunicazione, ma anche sugli impatti previsti sul lavoro, sul ruolo del lavoratore e sulla capacità della tecnologia di offrire soluzioni efficaci.

In primo luogo, è stato chiesto ai partecipanti al panel se prevedono un aumento futuro di attività routinarie e standardizzate oppure di attività astratte e cognitive. Questo dato offre, nell'ambito di questa analisi, spunti interessanti per quanto riguarda il potenziale uso di strumenti digitali (al fine di favorire flussi lavorativi più agili) e la necessità di interazione fisica per lo svolgimento delle attività. Le attività non routinarie sono definite astratte / cognitive e legate a skill come problem-solving, intuizione, persuasione e creatività. I risultati indicano chiaramente che si realizzerà un aumento delle attività astratte e cognitive a discapito di quelle altamente standardizzate. Questo, abbinato all'aumento della distanza fisica, richiederà metodi e sistemi in grado di produrre risultati in linea



Grafico 19 - Attività

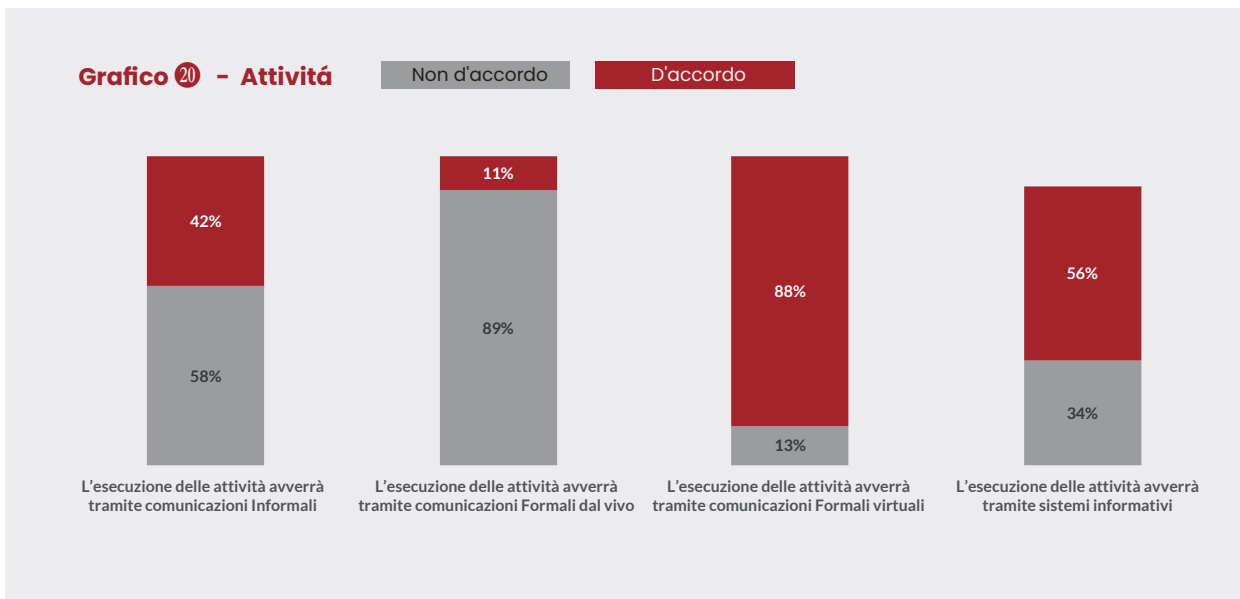


con gli obiettivi e in grado di favorire l'intescambio di conoscenza di alta qualità.

In linea con questi risultati, le modalità di comunicazione, coordinamento e interazione subiranno cambiamenti notevoli. In questo caso gli intervistati ritengono che l'esecuzione delle attività avverrà maggiormente tramite comunicazioni formali virtuali (87,5%) e più della metà (56%) ritiene che l'uso di sistemi informativi e di gestione dei task digitali sarà preferito. Di rimando, la percezione è che ci sarà meno comunicazione dal vivo (88,9%) e una diminuzione di comunicazione informale (56%).

Questi risultati ci portano a considerare che sarà necessario digitalizzare la gestione dei flussi di lavoro su almeno due livelli: quello delle riunioni, da svolgersi prevalentemente online, secondo i modelli dello smart working, quello degli strumenti di gestione e

controllo e project management, che daranno maggior formalità allo svolgimento dei progetti e allo stesso tempo maggiori possibilità di condivisione.



Post Covid-19.

20

Come impatteranno quindi le tecnologie digitali sullo svolgimento del lavoro e sui ruoli organizzativi specifici? La percezione degli intervistati porta a intravedere uno scenario altamente positivo.

Il 76% degli intervistati dichiara di essere d'accordo sull'idea che la tecnologia aumenti l'efficacia nello svolgere il proprio lavoro e ben l'81% ritiene che la tecnologia possa creare innovazione. Il 76% crede inoltre che il digitale migliori le interazioni con i colleghi e il 67% con i partner. Nel contesto di smart working massivo del periodo della pandemia del 2020, questa affermazione indica comunque una propensione positiva in ottica di cambiamento futuro.

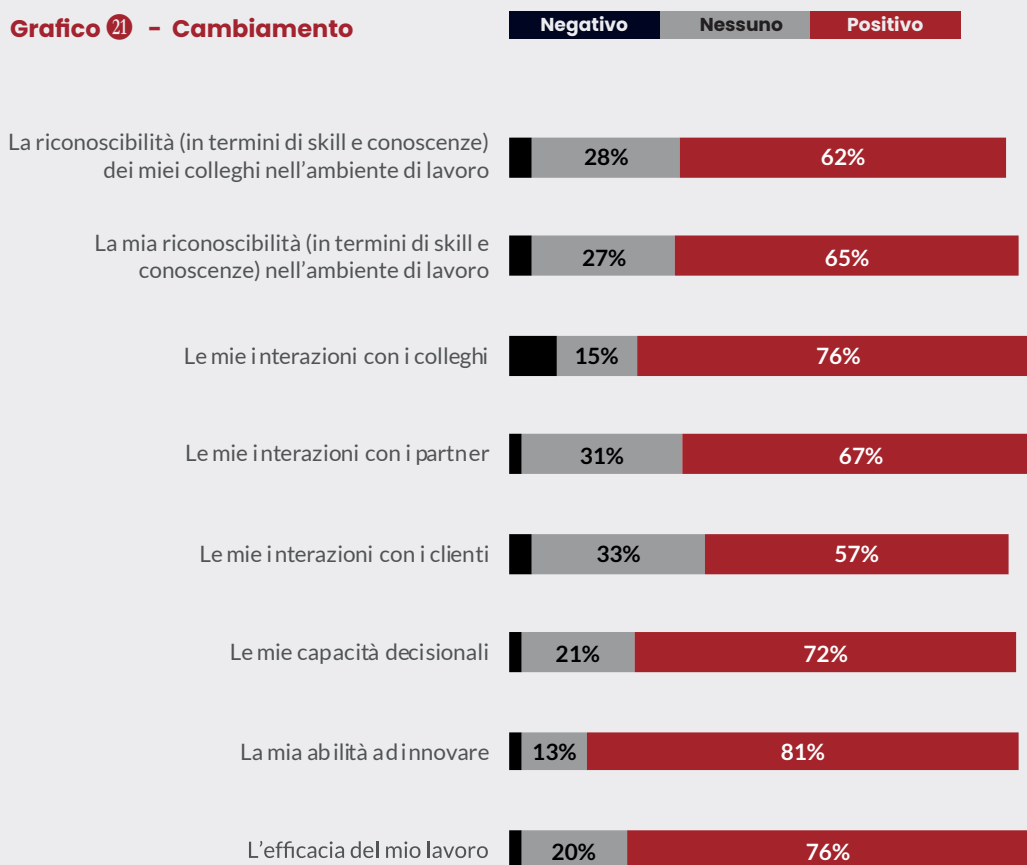
Il 72% degli intervistati considera la tecnologia come fondamentale nel supportare lo sviluppo delle capacità decisionali. Anche la riconoscibilità del proprio ruolo, in termini di skills e conoscenze,

è percepita come un'area in cui la tecnologia può contribuire positivamente (65%). Oltre la metà degli intervistati (57%) guarda alla tecnologia come supporto per migliorare le relazioni con i clienti.

L'innovazione digitale, come visto, offre un'ampia gamma di opzioni per raggiungere obiettivi di crescita. Capire come la tecnologia possa offrire soluzioni più efficaci nella gestione di task specifici è stato l'obiettivo di quest'ultima sezione.

Ancora una volta emerge un panorama molto positivo. Questo trend ci spinge a pensare che la resistenza al cambiamento sia parte ormai del passato. Ci sono comunque degli ambiti in cui le tecnologie sono considerate più efficaci. La prima componente riguarda lo smart working: il 96% ritiene la tecnologia efficace nello scambio di informazioni e documenti in tempo reale; il 94% vede nel digitale lo strumento ideale per una comunicazione immediata e tempestiva; il 96% crede nell'alta

Grafico 21 - Cambiamento



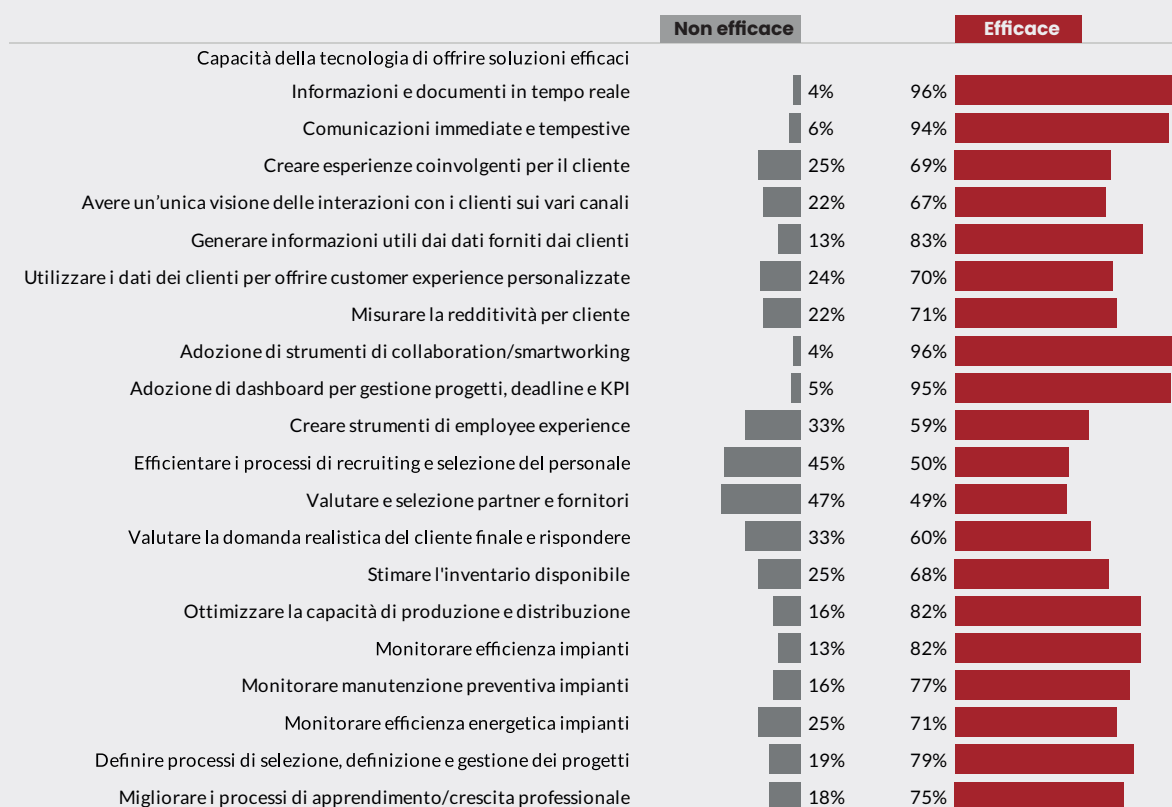
efficacia dell'adozione di strumenti di collaboration/ smartworking e il 95% nell'adozione di dashboard per gestione progetti, configurazione di deadline e KPI.

A seguire, emerge una forte attenzione sulle tecnologie che generano informazioni utili dai dati forniti dai clienti (83%) e quindi nelle potenzialità dell'uso di big data e analytics, quelle che ottimizzano la capacità di produzione e distribuzione (82%), quelle che permettono di monitorare l'efficienza degli impianti (82%).

Tuttavia, si evidenziano tre aree in cui abbiamo rilevato posizioni negative verso il digitale: per il 45% degli intervistati la tecnologia non è efficace nei processi di recruiting e di selezione del personale, nel

creare strumenti di employee experience più efficaci e per il 47% nel valutare e selezionare partner e fornitori. Inoltre il 33% dei rispondenti non crede nell'efficacia del digitale nel valutare la domanda realistica del cliente finale. In molti, infatti, considerano che non vi sarebbe miglioramento o aumento di efficacia in questi importanti processi aziendali attraverso l'implementazione di strumenti digitali restando, dunque, l'uomo con la sua esperienza e la sua capacità relazionale la migliore opzione.

Grafico 22 - Capacità della tecnologia



Conclusioni.

22

UNA GRANDE OPPORTUNITÀ.

La digitalizzazione è una grande opportunità di sviluppo aziendale e di innovazione per creare un vantaggio competitivo sostenibile.

I dati mostrano un'accelerazione nei processi di trasformazione digitale in Italia, spinta dalle nuove sfide causate dalla pandemia da Covid-19.

Tuttavia, la digitalizzazione si compie attraverso diversi step che definiscono il suo livello di maturità ed è oggettivo che molte imprese si trovino a dover ancora affrontare i primissimi passi in un contesto che esercita un'enorme pressione. Il "ritardo digitale" di cui l'Italia è stata lungamente protagonista, sembra ridursi velocemente: Il 57,7% delle imprese del nostro panel ha già intrapreso un processo di trasformazione digitale mentre il 17,3% lo stava intraprendendo nell'autunno del 2020. Di quelli che ancora non hanno dato il via a programmi di digitalizzazione, il 19,2% lo ha già pianificato e solo il 5,7% non ha ancora un piano riguardo la digitalizzazione.

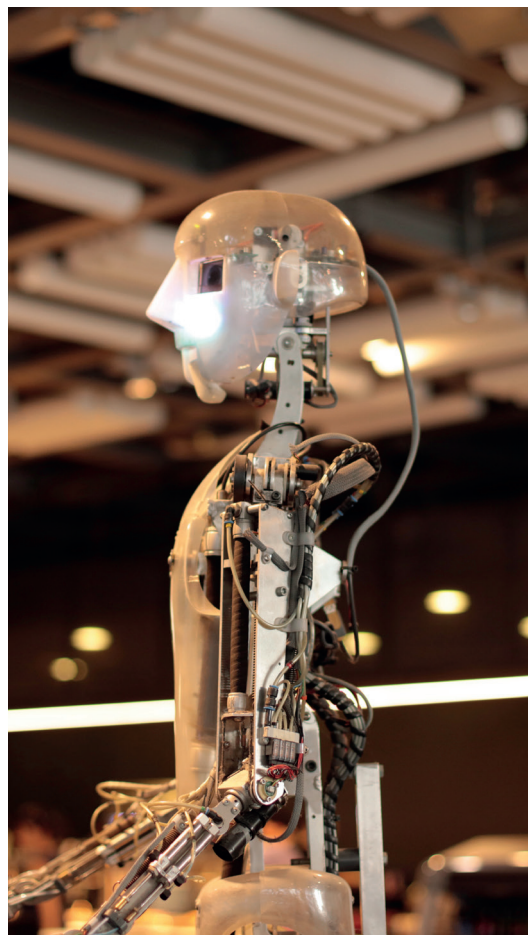
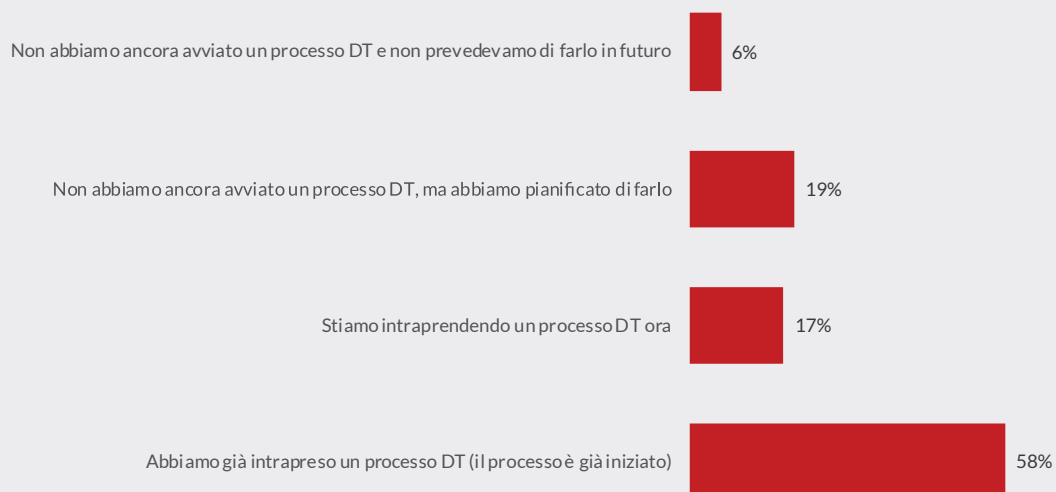
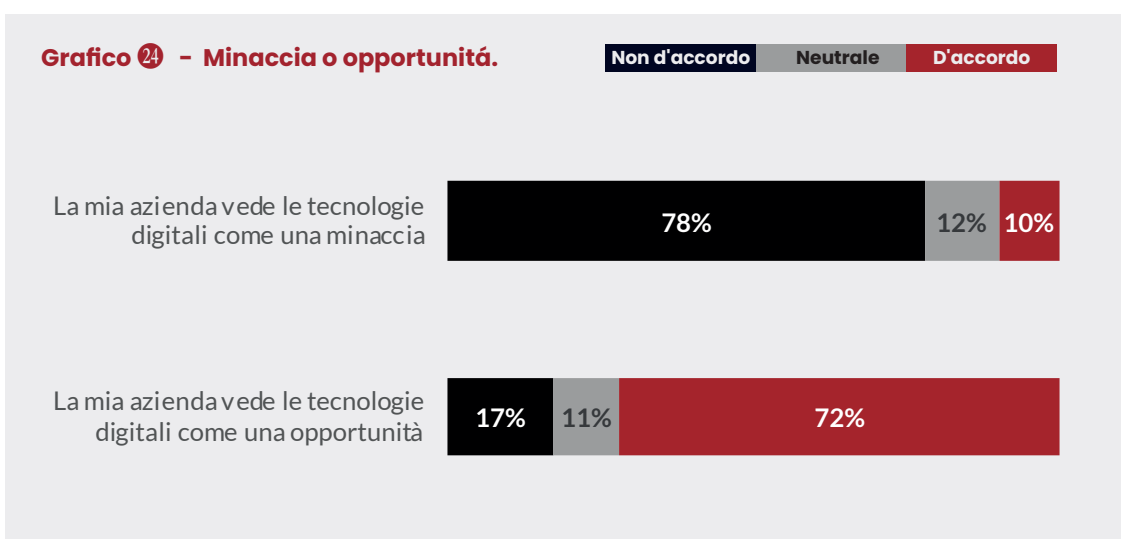


Grafico 23 - Verso la digitalizzazione.



Infine, il 71,7% dei rispondenti riconosce che la propria azienda vede le tecnologie digitali come un'opportunità mentre solo il 10% rappresenta l'ultima roccaforte della resistenza al digitale, che vede la tecnologia come una minaccia.

Questi dati ci indicano che il cambiamento più importante sta avvenendo a livello culturale, e che la crisi in corso rappresenta un importante momento di svolta per la digitalizzazione dell'economia e della società italiana.



Per ulteriori informazioni:

Giovanni Vaia
Digital Enterprise Lab
Ca' Foscari Università di Venezia
g.vaia@unive.it

Gruppo di ricerca:
Giovanni Vaia, Elisa Gritti, Noor Ul-Ain

DIGITAL:ENTERPRISE:LAB



Università
Ca' Foscari
Venezia

Dipartimento di Management

**HORSA
GROUP**