

# VADEMECUM PER DIGITALIZZARE I PROCESSI OPERATIVI

La storia ci dimostra che l'innovazione offre alle organizzazioni continue **opportunità di miglioramento** che spesso non vengono colte per tempo, limitando la capacità di accrescerne la competitività.

L'adozione di filosofie di Lean thinking, nate all'inizio degli Anni 90, resta largamente inapplicata a distanza di oltre 30 anni, inibendo la possibilità di liberare il potenziale inespresso di molte aziende.

I principi base del pensiero Lean sono pienamente condivisi dai più. Fare di più utilizzando meno risorse e riducendo gli sprechi. Chi non sarebbe d'accordo? Nonostante tutto sono relativamente poche le aziende che hanno implementato le logiche snelle di gestione dei processi.

C'è il rischio che accada così anche per la digitalizzazione? C'è una profonda differenza, ovvero che gli strumenti digitali pervadono anche la vita quotidiana, creando un *continuum* con gli spazi e i processi di business. **La tecnologia inoltre ha una capacità di contaminazione superiore al pensiero razionale.** Gli strumenti tecnologici vengono adottati molto spesso senza che l'utilizzatore ne conosca i principi di funzionamento.

I processi restano però al centro del successo di un progetto di digitalizzazione. **Digitalizzare processi inadeguati può portare a un rigetto delle soluzioni adottate**, spostando le responsabilità degli insuccessi al di fuori dell'organizzazione, piuttosto che riconoscerli per ciò che sono, ovvero errori manageriali. L'applicazione di metodologie riconducibili al Business Process Management o al **Business Process Reengineering (BPR)** permette di partire da processi adeguati.

## La roadmap verso i processi digitali

Un progetto di digitalizzazione richiede di costituire un team e designare un leader, con un **adeguato empowerment**. Occorre che venga tracciata una *roadmap* con una *timeline*, definendo *milestone* e numerosi punti di design review, dove ridiscutere criticamente i risultati raggiunti e le prospettive. Quali i passi da percorrere?

- Assessment per misurare lo stato dell'arte della "maturità digitale" dell'impresa
- Individuare aree e priorità
- Definire quali tecnologie utilizzare, in funzione anche dei dati da gestire.

- Aggregare le funzionalità nelle applicazioni da implementare.
- Stabilire i cicli di vita delle applicazioni attuali e come/quando inserire le nuove applicazioni
- Progettare l'evoluzione delle nuove applicazioni e le modalità di *phase-out* delle applicazioni attuali
- Disegnare le infrastrutture di sostegno e la **sicurezza dei dati**

Non è purtroppo sufficiente avere le idee chiare su come procedere e disporre di competenze e *technicalities* all'interno del team di lavoro. Occorrono altri ingredienti fondamentali per arrivare in fondo e consolidare un progetto di digitalizzazione in azienda.

Un elemento critico è il **mindset digitale**. Occorre curiosità e orientamento a testare nuove tecnologie e strumenti. Questa attitudine può essere sviluppata e supportata, attraverso la formazione, case study di successo e il coinvolgimento in progetti pilota a elevato impatto su efficienza e profittabilità.

Altro elemento alla base della rivoluzione digitale è il **commitment**. L'orientamento organizzativo richiede l'esempio. E questo deve arrivare dal Top management. La rivoluzione digitale richiede necessariamente un forte *commitment* apicale, sia per modellare il mindset sia per sostenere gli investimenti necessari. Qui occorre però chiarire che **il management deve dare un contributo chiaro**, presentando al board dati esaustivi dove sia evidente il ROI del progetto, valutando costi e benefici, incluso il tempo di pay-back atteso dell'investimento.

## Da dove partire?

Le aziende tipicamente dispongono di risorse finite e budget limitati, pertanto occorrono dei **criteri per orientare le scelte dei progetti** da cui partire. Quali criteri valutare?

- Investimento richiesto e stima del ritorno
- Impatti organizzativi-strategici
- Complessità di implementazione

È opportuno partire dagli interventi a elevato impatto, con bassa complessità e ridotto investimento, per passare poi a interventi a complessità crescente, modulando gli investimenti in funzione del ritorno atteso (ROI calcolato tipicamente sul recupero in efficienza).

La digitalizzazione dei processi ha un elevato potenziale per sfruttare la creatività d'impresa e differenziare i modelli di business. Occorre partire da processi che funzionano bene, o approfittare di un progetto di digitalizzazione per metterli a posto. La digitalizzazione non è un atto di fede, occorre supportarla con metodo, una gestione attenta dei tempi di progetto, l'attivazione in parallelo di progetti di change management e continua attenzione al ritorno degli investimenti.

\* Ing. Claudio Bruggi - Senior consultant BlueChange srl



strategia del cambiamento

BLUECHANGE S.r.l.

Via delle Querce 7 / 24048 Treviolo (Bg)

Tel: 035 6226225 / Fax: 035 5099077

www.bluechange.it / info@bluechange.it