

L'effetto dell'emergenza Covid sulla digitalizzazione delle imprese

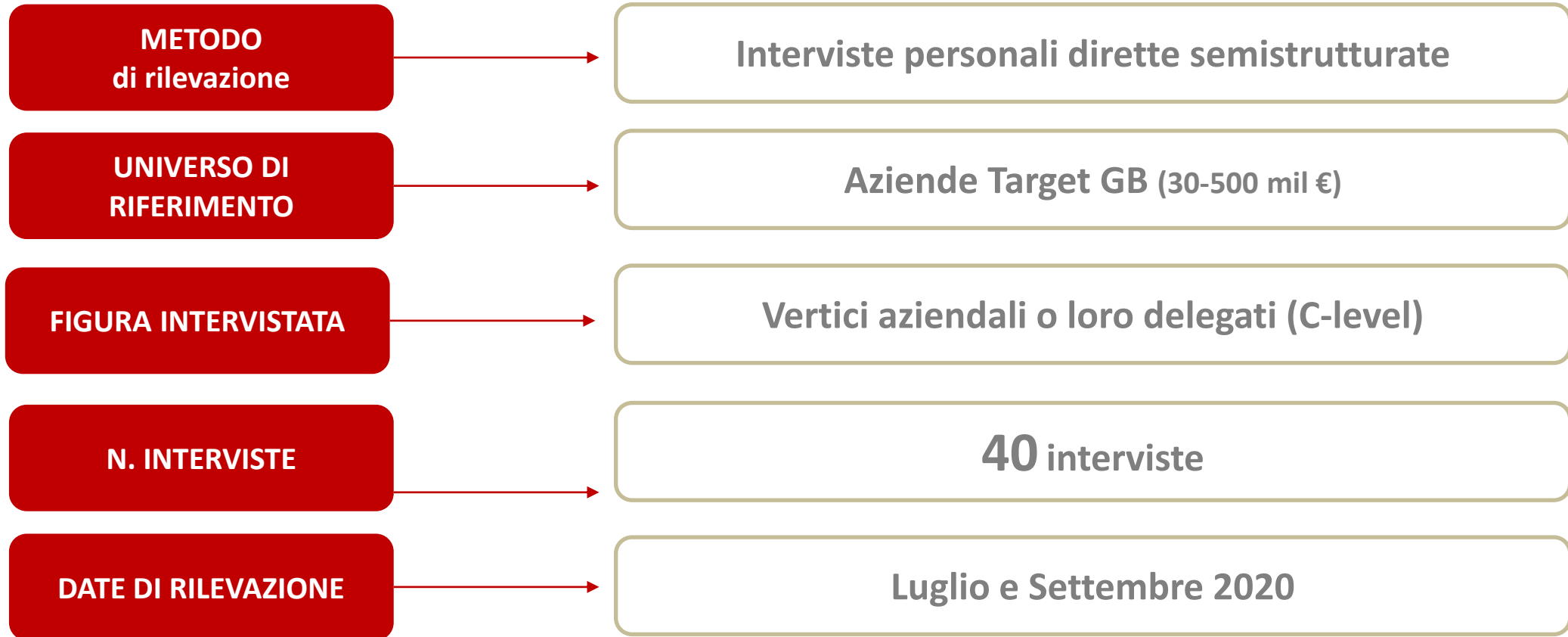
Milano, 3 dicembre 2020



La metodologia



Un approccio qualitativo: Metodologia



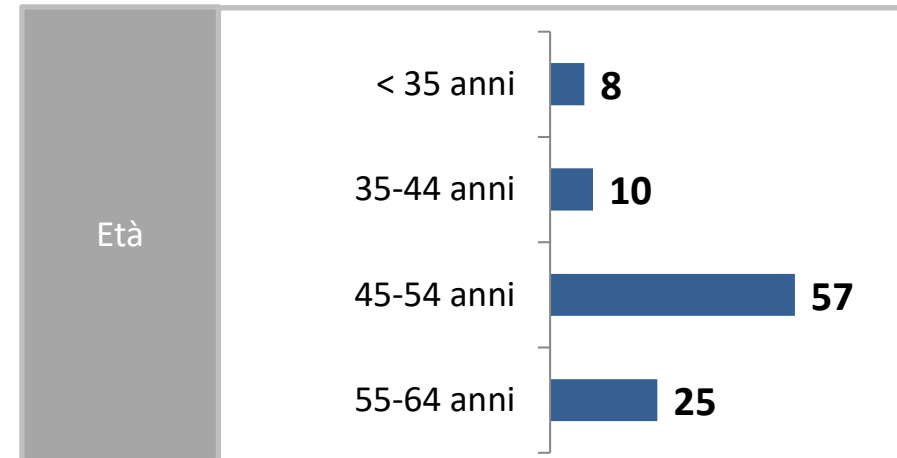
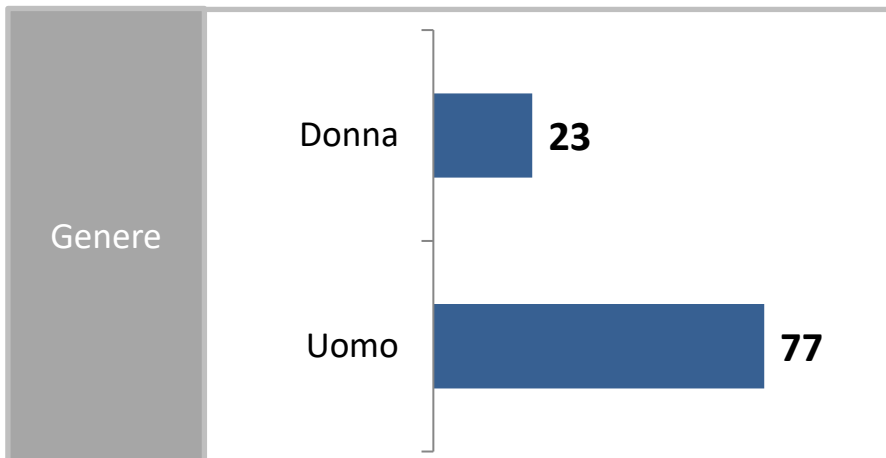
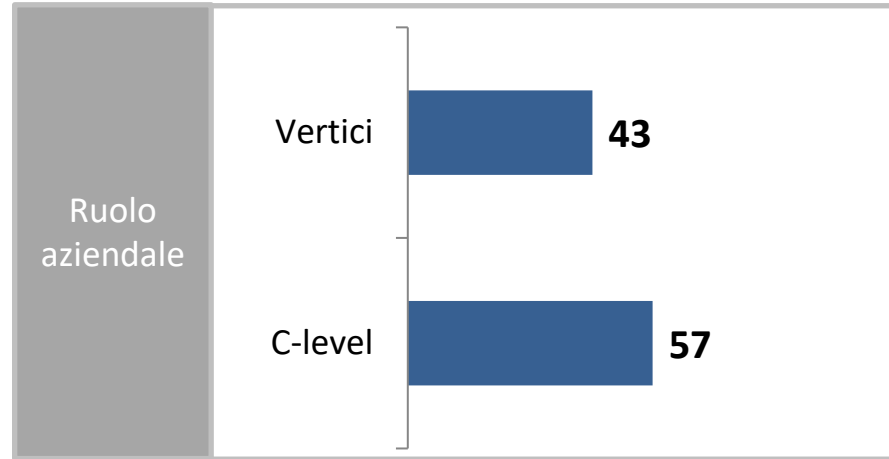


Il campione intervistato



Il profilo degli intervistati

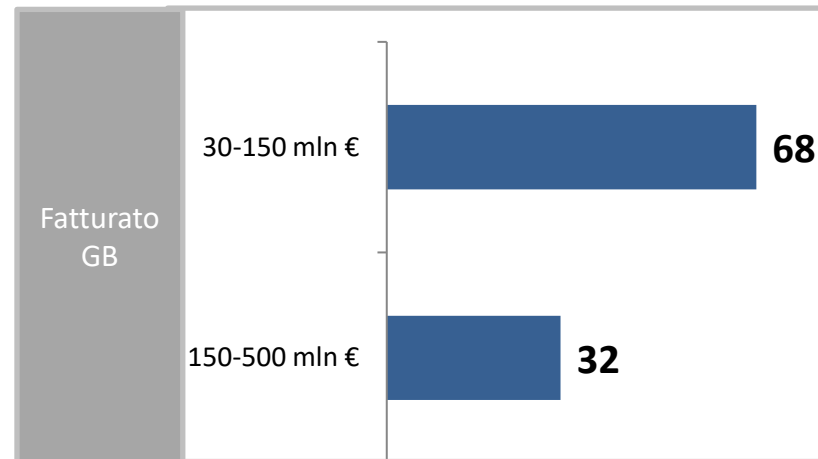
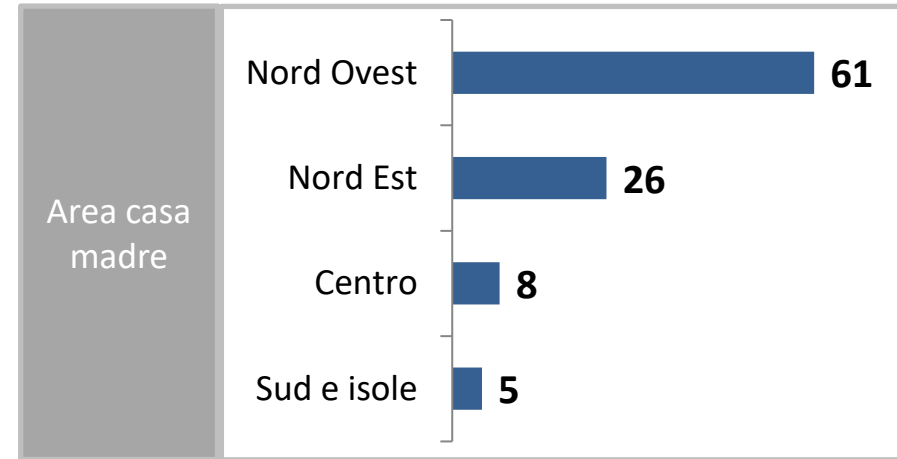
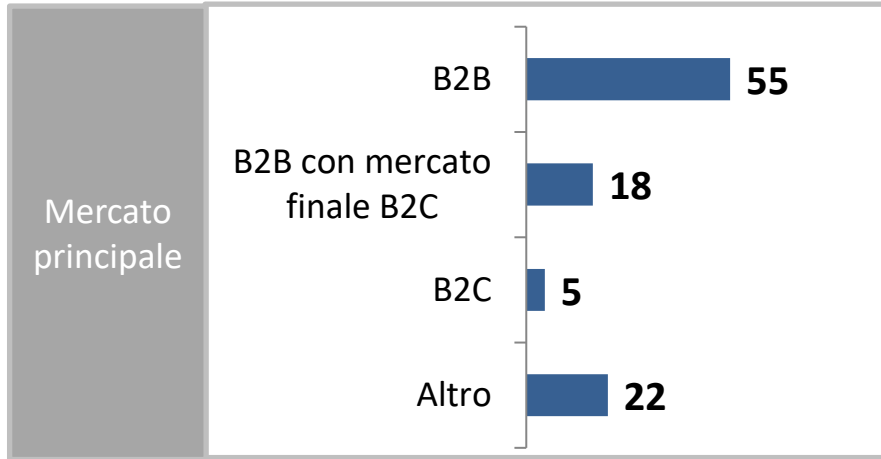
Valori in %





Le aziende coinvolte

Valori in %

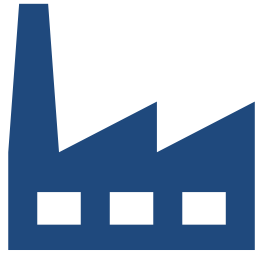




Le aziende coinvolte: una molteplicità di settori

Valori in %

Il settore di appartenenza delle aziende coinvolte



Industria(11)



Editoria (2)



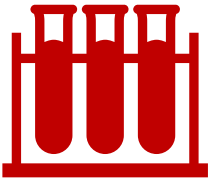
Finance (2)



Turismo (1)



Hi Tech (8)



Chimico-
farmaceutico
(4)



Informatico
(3)



GDO (1)



Commercio
all'ingrosso
(1)



Food (2)



Logistica/
trasporti (2)



Arredo (2)

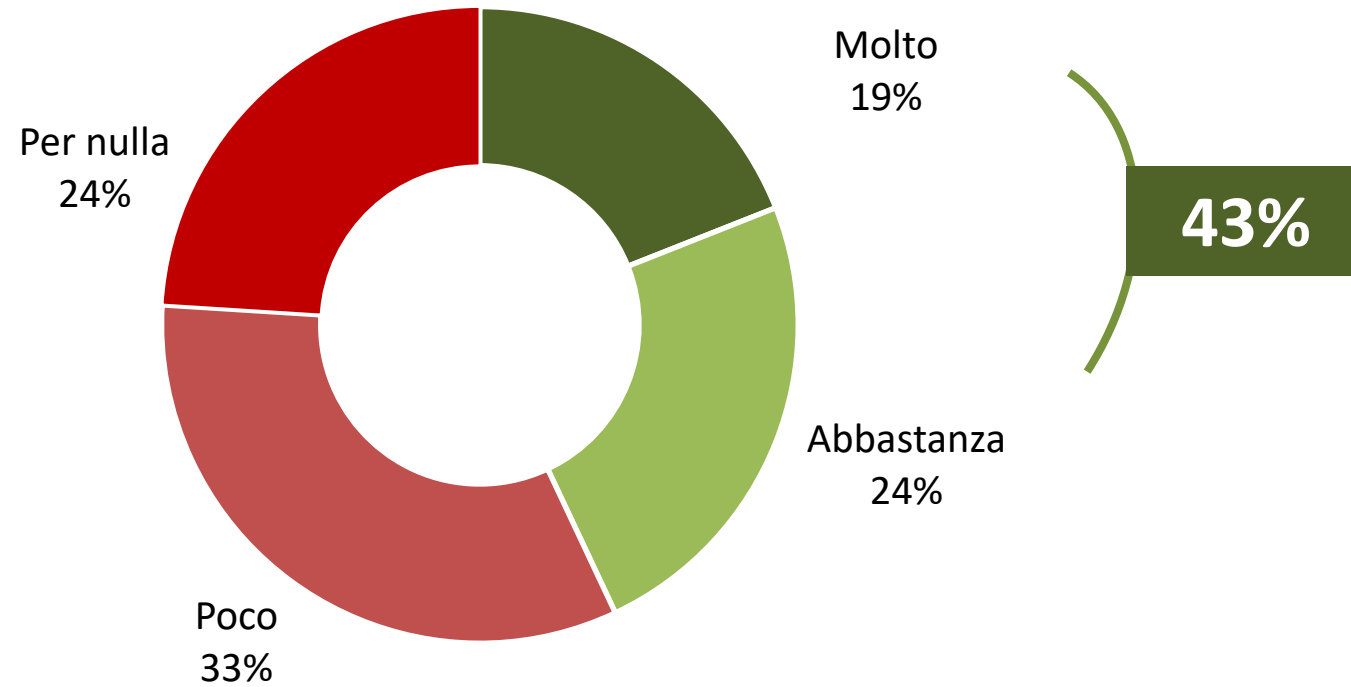


No profit (1)



Il grado di perdite (lavoro e fatturato) subite dalle aziende a causa della pandemia

Valori in %



DOMANDA: «In che misura direbbe che la sua azienda ha subito perdite a causa della pandemia (in termini di lavoro e fatturato): molto, abbastanza, poco per nulla?»

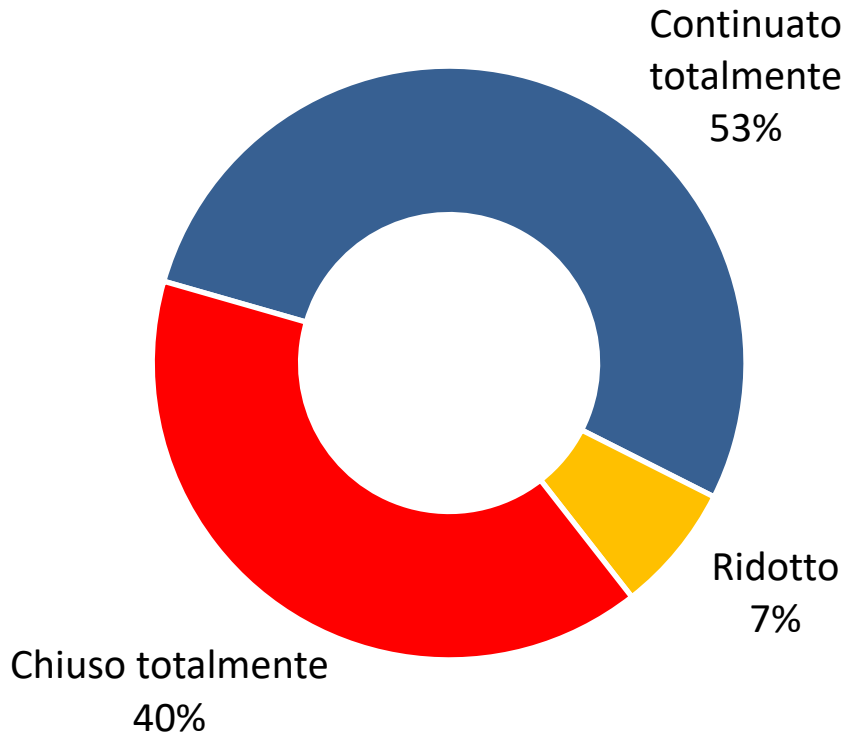
BASE: 37 totale campione



Apertura o chiusura durante il lockdown?

Valori in %

L'azienda durante il lockdown ha...



Emerge un grande impegno da parte dei vertici aziendali nel cercare di tenere aperta l'attività.

*«Per fortuna eravamo negli ATECO selezionati per rimanere aperti...»
«Abbiamo fatto di tutto per farci riconoscere l'ATECO giusto» «All'inizio abbiamo chiuso, poi dopo richiesta al prefetto abbiamo potuto riaprire alcuni reparti che avevano una connessione con attività utili all'alimentare o farmaceutico»*

La maggior parte di chi ha ridotto l'attività ha dovuto applicare politiche diverse a seconda dei comparti aziendali:

«I negozi hanno chiuso e abbiamo continuato con l'on line»; «La produzione si è fermata; gli uffici sono andati in smartworking»; «fermati gli stabilimenti, ma marketing e customer service hanno continuato»

Chi ha sedi dislocate a livello internazionale ha dovuto/potuto giocare strategie diverse a seconda della politica dei singoli Paesi:

«siamo presenti in 27 paesi diversi, ogni paese ha dovuto gestire diversamente il lockdown... in alcuni casi abbiamo chiuso totalmente, in altri meno»

*«In Italia ci siamo dovuti fermare, in Romania non c'è stato lockdown»
«l'Europa o l'Italia sembravano essere il fulcro, noi abbiamo potuto lavorare negli altri Stati che erano ancora in una situazione meno tragica»*

Il vissuto dell'emergenza lockdown

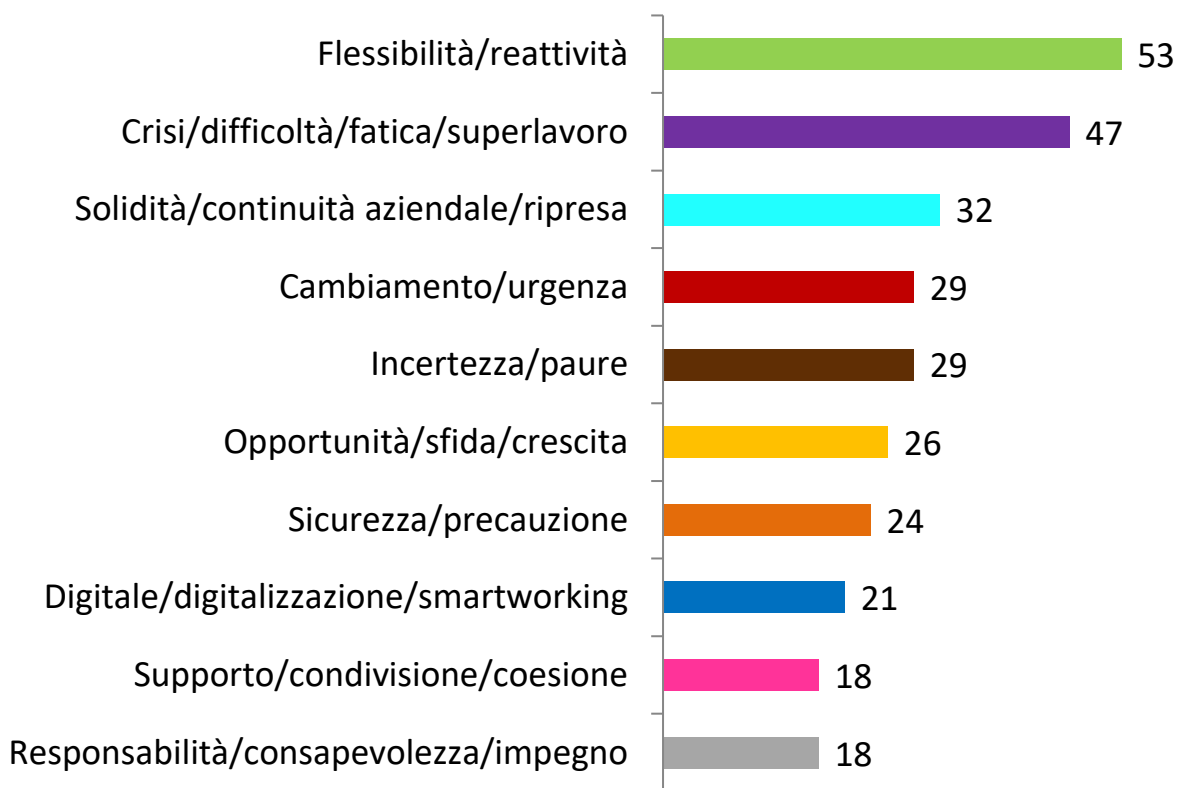


Citazioni spontanee - Possibili fino a 3 citazioni

Confronto tra le aree semantiche delle citazioni, relativamente...

Totale risposte

... all' AZIENDA



Tensione reattiva.

La maggior parte delle imprese ha vissuto in primis la necessità di adattarsi rapidamente e con grande flessibilità ad una situazione imprevista.

Il tutto in un ossimoro di tensioni: flessibilità e solidità, cambiamento e continuità, difficoltà e sicurezza...

DOMANDA: «Pensi a tutta la vicenda pandemia dal punto di vista della sua azienda: può dirmi tre parole o tre aggettivi per esprimere ciò che l'azienda nel suo complesso ha vissuto?», «E tre parole per descrivere ciò che lei (come CEO; AD; DG...) ha vissuto?»

BASE: 38 relativamente all'azienda, 37 relativamente al ruolo



Citazioni spontanee - Possibili fino a 3 citazioni

Come l'azienda ha vissuto la pandemia

La nuvola delle citazioni – Totale citazioni



DOMANDA: «Pensi a tutta la vicenda pandemia dal punto di vista della sua azienda: può dirmi tre parole o tre aggettivi per esprimere ciò che l'azienda nel suo complesso ha vissuto?»

BASE: 40 totale campione



Citazioni spontanee - Possibili fino a 3 citazioni

Confronto tra le aree semantiche delle citazioni, relativamente...

Totale risposte

Sfida consapevole.

A fronte della necessità di reagire, emerge anche il lato umano dei vertici aziendali che, pur cercando di gestire l'emergenza, raccontano un vissuto ricco di fatiche e senso di responsabilità nei confronti dell'impresa (business) e del personale

... al RUOLO ricoperto



DOMANDA: «Pensi a tutta la vicenda pandemia dal punto di vista della sua azienda: può dirmi tre parole o tre aggettivi per esprimere ciò che l'azienda nel suo complesso ha vissuto?», «E tre parole per descrivere ciò che lei (come CEO; AD; DG...) ha vissuto?»

BASE: 38 relativamente all'azienda, 37 relativamente al ruolo

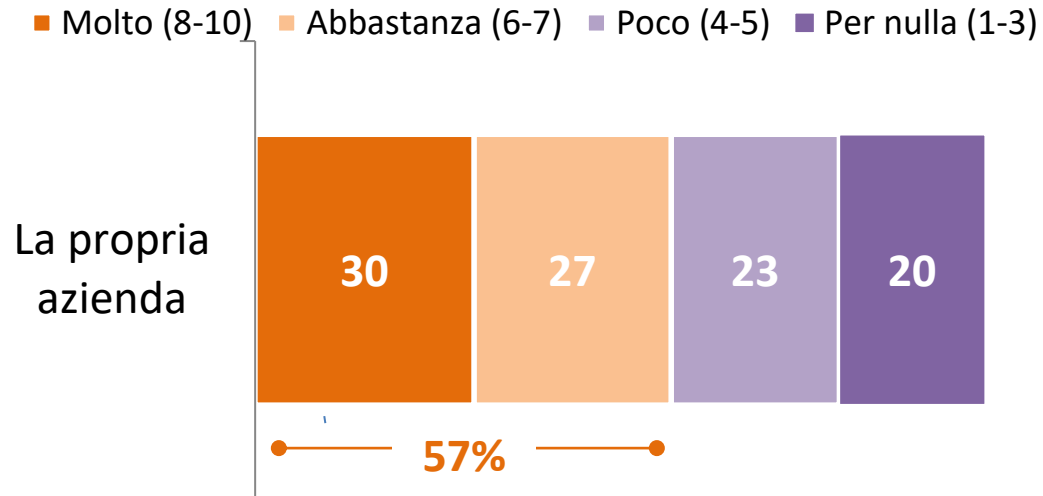


La necessità della riorganizzazione aziendale



In che misura vi siete dovuti riorganizzare/ripensare durante il lockdown?

Valori in %



Il campione è molto frammentato rispetto alla percezione di essersi dovuti riorganizzare:

- da una parte alcune aziende erano ben attrezzate per il lavoro da remoto e dal punto di vista delle infrastrutture;
- dall'altra vi sono aziende in cui lo smartworking (e le relative strutture) erano pressochè assenti o che hanno dovuto riorganizzare il lavoro in sede in virtù delle nuove normative sulla sicurezza.

DOMANDA: «In che misura direbbe, in generale, che l'azienda si è dovuta riorganizzare/ripensare/perfezionare per rispondere alle necessità del lockdown, su una scala da 1 a 10 (1=per nulla; 10=moltissimo)?»; «E secondo lei in generale, le aziende del suo settore in che misura si sono riorganizzate/ripensate in questa circostanza?»

BASE: 40 totale campione



Un tema importante è stato anche, in diversi casi, la gestione dell'**emotività aziendale**:

«all'inizio è scattato il panico...è gente giovane...»

«è stato difficile mantenere unita l'organizzazione, difficile la gestione dello sconforto dei dipendenti, così come le complicazioni di chi aveva figli piccoli a casa e non riusciva a lavorare, piuttosto di chi era solo ed era lontano dalla famiglia»

«all'inizio i dipendenti avevano paura a venire al lavoro: prima del lockdown le persone avevano iniziato a mettersi in malattia nonostante non ci fosse nemmeno un caso di Covid...»

A fronte delle possibili tensioni, emerge in molti casi anche un piacevole 'spirito di corpo', un '**fare squadra**' di fronte ad un problema comune.

«Grande voglia di reazione, da parte di tutti, non solo mia!»

«mi sono reso conto di avere una struttura di persone in azienda molto robusta e resistenze, come si dice ora resiliente!»

«c'è stato un grande senso di aggregazione, di team: eravamo molto uniti!»



La maggior parte degli intervistati racconta il lockdown come un periodo di **ripensamento** aziendale (più o meno marcato a seconda dei casi) soprattutto dal punto di vista **organizzativo**:

«Il business è rimasto lo stesso, ma operativamente ci siamo dovuti reinventare»

«abbiamo modificato le consegne, i ricevimenti, la comunicazione, volantini, gli orari, le consegne...tutto, ma i punti vendita e il lavoro erano quelli»

Non mancano però i racconti da cui emerge un ripensamento aziendale anche dal punto di vista del **core business**: ripensamento di prodotti o di servizi, proprio per venire incontro alle nuove esigenze del mercato

«Il nostro mercato è l'aerospazio e oggi gli aerei non volano...dovremo rivedere i programmi per trovare un nuovo mercato finale...»

«i sistemi che produciamo per il tracciamento degli ingressi non prevedevano il rilevamento della temperatura né il conteggio dei presenti, li stiamo implementando»

«visto che il mercato automotive era fermo abbiamo dirottato la produzione su plexiglass per la protezione e materiale per esempio per le mascherine»

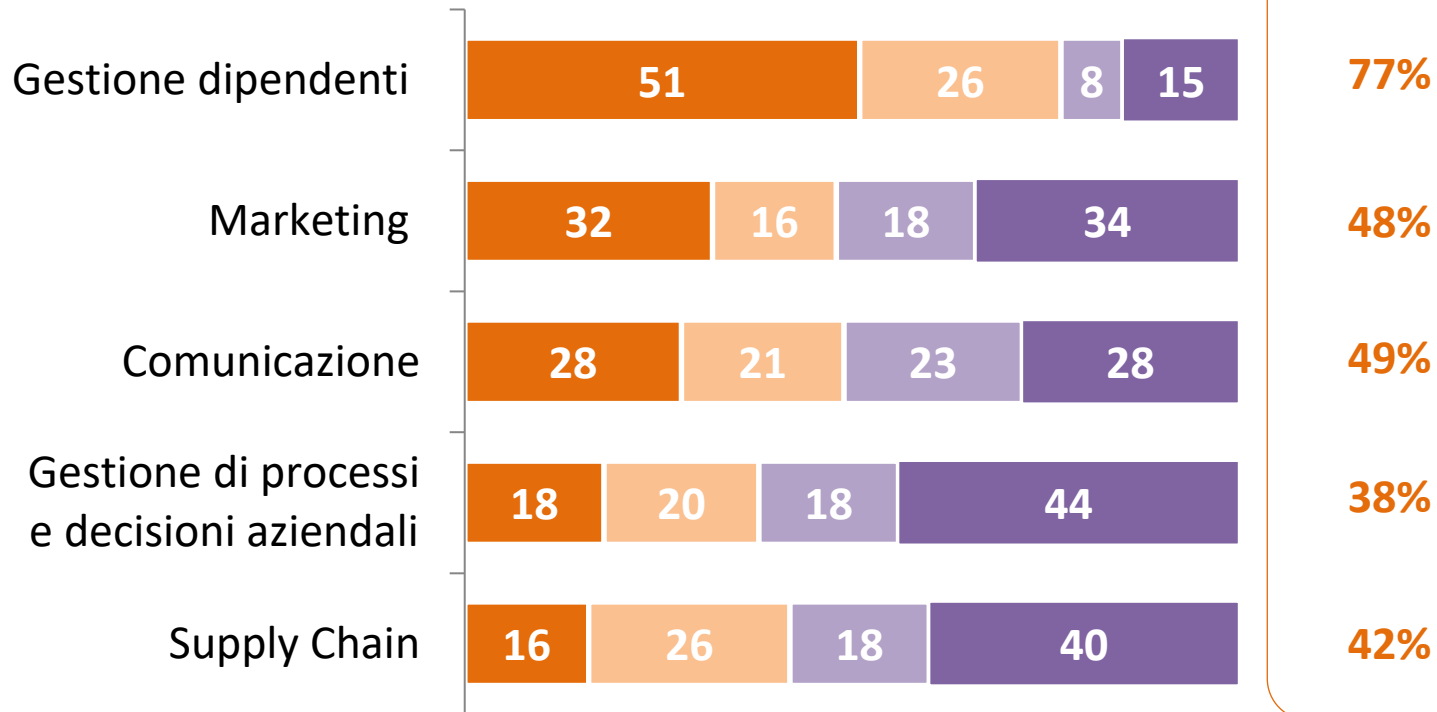


Livello di riorganizzazione delle diverse aree aziendali

Valori in %

■ Molto (8-10) ■ Abbastanza (6-7) ■ Poco (4-5) ■ Per nulla (1-3)

**% Molto/
Abbastanza**



La **gestione del personale** è stata sicuramente l'area più trasversalmente toccata, seppur in diversi modi a seconda delle realtà:

- Cassa integrazione: con il 'peso sulla coscienza' avvertito da molti leader di azienda nel lasciare il personale a casa e il tentativo di limitare il più possibile i danni;
- Smartworking: con diversi livelli di sviluppo e di preparazione aziendale;
- Turnazioni: con la necessità di far lavorare i dipendenti in sicurezza.

Consistenti anche le ricadute su marketing e comunicazione. Più contenute quelle su gestione processi e supply chain.



Quali sono stati i punti deboli dell'azienda?/1

Risposte spontanee

Le aziende sono complessivamente **orgogliose** di come hanno affrontato l'emergenza e ritengono di aver reagito con prontezza ed energia alla situazione imprevista. Le principali difficoltà incontrate sembrano aver riguardato comunque la messa a regime di una digitalizzazione funzionale al lockdown. I principali problemi possono essere raggruppati in poche macrocategorie:

CARENZA DI INFRASTRUTTURE

- Lato hardware: diversi casi hanno citato una insufficiente presenza di portatili e la non disponibilità di prodotti al momento dell'emergenza

«difficoltà di avere alcune attrezzature per lo smart working, per esempio abbiamo ordinato i portatili e non sono arrivati subito tutti»

«Il problema è stato la scarsa disponibilità di hardware e software perchè erano esauriti...»

«non tutti avevano il computer portatile e abbiamo dovuto fornirlo»

«non avevamo laptop per tutti, tutti dovevano andare a prendersi schermo tastiera e portarli a casa, oppure altri hanno i mini, dovevano avere zaini porta computer, quindi la fatica iniziale è stata la gestione fisica...».

- Lato connettività: alcune aree del Paese non ben servite o alcune case di dipendenti con connessione scarsa. In alcuni casi ricorso a SIM per favorire la connessione da casa.

«Certo chi a casa aveva una linea privata poco efficiente ha avuto più difficoltà ma è stato un problema privato, non aziendale»

«Un altro freno sono state le scarse infrastrutture di linee digitali... La zona dove è situata l'azienda è scarsamente dotata: abbiamo richiesto cablaggi e fibra ottica che l'azienda pagherà di tasca propria»

«il problema era a casa, con le linee di connessione domestiche era tutto più lento, faticavano a collegarsi al server aziendale»

- Sistemi sottodimensionati: sistemi che non erano previsti per reggere in contemporanea un numero così elevato di utenti

«le linee non reggevano il carico imprevisto. Eravamo pronti ma non così preparati a ricorrervi in maniera massiva... 1000 persone che si collegavano da casa ha avuto il suo impatto a livello di velocità dei processi.»

«alcune piattaforme che non funzionavano benissimo come Teams... noi abbiamo il cloud che a volte era troppo sollecitato»

«Le reti erano un po' deboli per sostenere una connessione di così tanti collegamenti simultanei ai sistemi, cadeva spesso la linea, c'erano difficoltà audio, poi la situazione si è normalizzata»



Quali sono stati i punti deboli dell'azienda?/2

Risposte spontanee

DEFICIT 'CULTURALI'

- Dipendenti inesperti: in alcuni casi i dipendenti (o parte di essi) non erano sufficientemente pronti al passaggio al digitale

«Ci sono state limitazioni dovute a differenze importanti di esperienza nell'uso del digitale; nel gruppo, ci sono persone che per questione di età, amano ancora molto la carta. Quindi hanno rallentato anche loro, sono stati un po' resistenti»

«forse poca conoscenza dello strumento a disposizione: abbiamo poi dovuto approfondire la conoscenza dei nostri software con i consulenti»

«Dal lato delle persone c'è stato da fare lavoro sugli approcci, sulla diffidenza verso il cambiamento dei processi...anche di fronte alle evidenze, c'era paura di cambiare»

MESSA IN SICUREZZA

- Difficoltà nell'attrezzarsi in tempi brevi per garantire il lavoro in azienda in sicurezza (specie produzione)

«Il reperimento di mascherine, igienizzanti... qui è stato difficile»

«i lati dubbi sono stati, prima dell'apertura, sulla possibilità di fornire DPI, gel e riorganizzazione degli spazi»

«il distanziamento sociale... rivedere tutto ha segnato una linea di demarcazione tra passato e futuro. ...E' un cambiamento epocale, non si torna indietro. Non si disegneranno più linee di produzione senza i due metri di distanza... anche per ridurre i dispositivi di protezione individuali... è faticoso lavorare scafandrati. Un diverso utilizzo dei MQ. L'uso dei filtri dell'aria, degli impianti di condizionamento.... Abbiamo fatto molti cambiamenti.»

«La gestione della produzione - che non poteva essere da remoto - e doveva permettere alle persone di lavorare in fabbrica in sicurezza al 1000%»

«Le precauzioni Covid da applicare in azienda»



Il ruolo della digitalizzazione



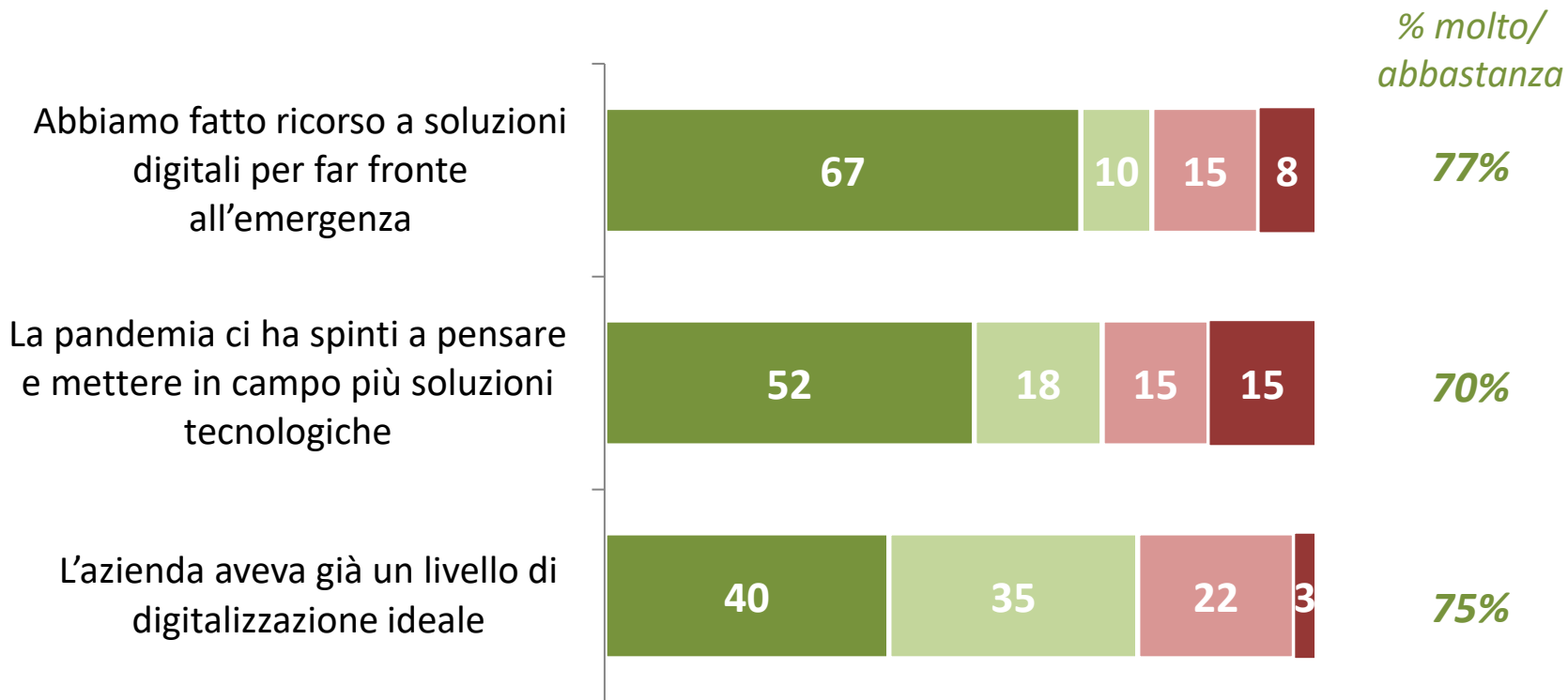
Il ruolo del digital nella gestione dell'emergenza

Valori in %

INNEGABILE IL RUOLO DEL DIGITAL NEL LOCKDOWN

Sebbene molte aziende si sentissero già ad uno stadio di digitalizzazione avanzato, la gran parte ha sfruttato le opportunità offerte dal digitale per far fronte all'emergenza, dando un maggior impulso all'innovazione d'impresa.

■ Molto d'accordo (8-10) ■ Abbastanza (6-7) ■ Poco (4-5) ■ Per nulla d'accordo (1-3)



«Abbiamo capito che si possono fare molte cose con i collegamenti virtuali, risparmiando tempo e denaro, e questo ci sarà utile anche in futuro. Ogni problema nasconde un'opportunità...»

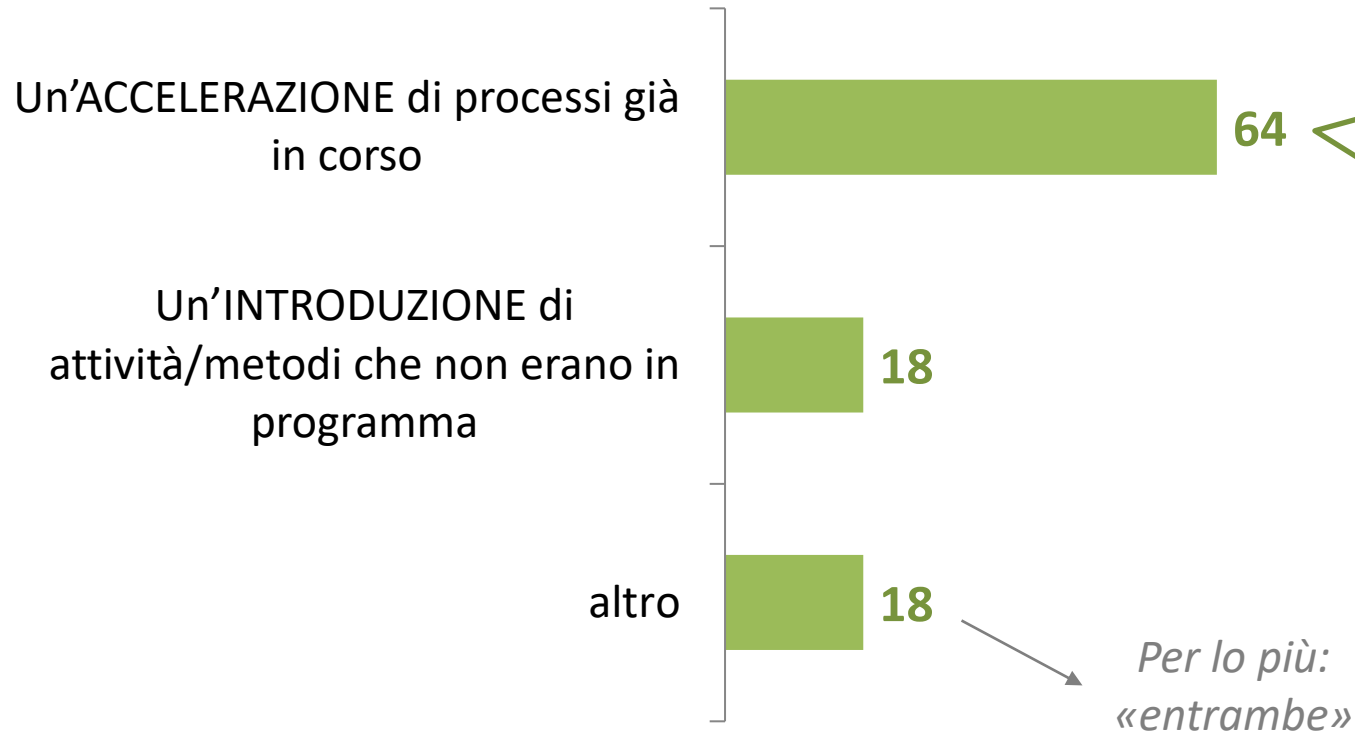
«Ci ha fatto riflettere sull'utilità di alcuni strumenti digitali: erano necessari e non ci avevamo pensato prima»



Digitalizzazione nell'emergenza: innesto di un processo nuovo o accelerazione di uno esistente?

Valori in %

La digitalizzazione in lockdown è stata...



«la trasformazione era prevista in due anni...l'abbiamo fatta in due mesi...»

«siamo passati da zero a mille in breve tempo»

Nella maggior parte dei casi lo stimolo alla digitalizzazione ha inciso per lo più sui tempi di realizzazione delle iniziative in programma, spesso previsto con un orizzonte temporale medio-lungo.

Covid, quindi, come acceleratore di innovazione.



Quali le maggiori iniziative digitali introdotte?

Risposte spontanee

1

PIATTAFORME DI COLLABORATION

Per la gran parte delle aziende intervistate sono diventate centrali le piattaforme per l'interazione da remoto: **Gmeet, Microsoft Teams, Zoom, Skype...**

Talvolta già presenti nei rapporti a distanza con la clientela, erano invece spesso assenti per la comunicazione interna.

Talvolta si è trattato di implementarne la capacità (connessione contemporanea di oltre 100 persone...). Qualcuno cita le suite di Google che permettono di lavorare su documenti condivisi mentre si è in riunione.

Spesso citato anche il ricorso a **webinar** per esempio per la formazione agli agenti e la relazione con i clienti

2

DIGITAL MARKETING + ECOMMERCE

Sviluppo comunicazione social e implementazione dei contenuti del sito: **social influencers, instagram, social network, arricchimento sito.** Maggiori investimenti sull'**ecommerce**, sia in termini di sviluppo che di potenziamento del sistema per reggere i grandi carichi di accessi (Spec. GDO)

5

VIRTUALIZZAZIONE

Casi specifici: *«abbiamo sviluppato un sistema di **test dei prodotti** fatto a distanza anziché in presenza»*
*«**Infrastruttura wdi** che permette agli ingegneri di lavorare da remoto»* *«assistenza post vendita con il supporto di **app e visori**»*

3

SMARTWORKING

Qualcuno si limita a citare la fornitura di **connessione** da casa (smartcard/saponette/hotspot...) In altri casi si parla di potenziamento della propria **VPN**, o di bisogni già soddisfatti grazie per esempio a piattaforma CITRIX (1 caso).

4

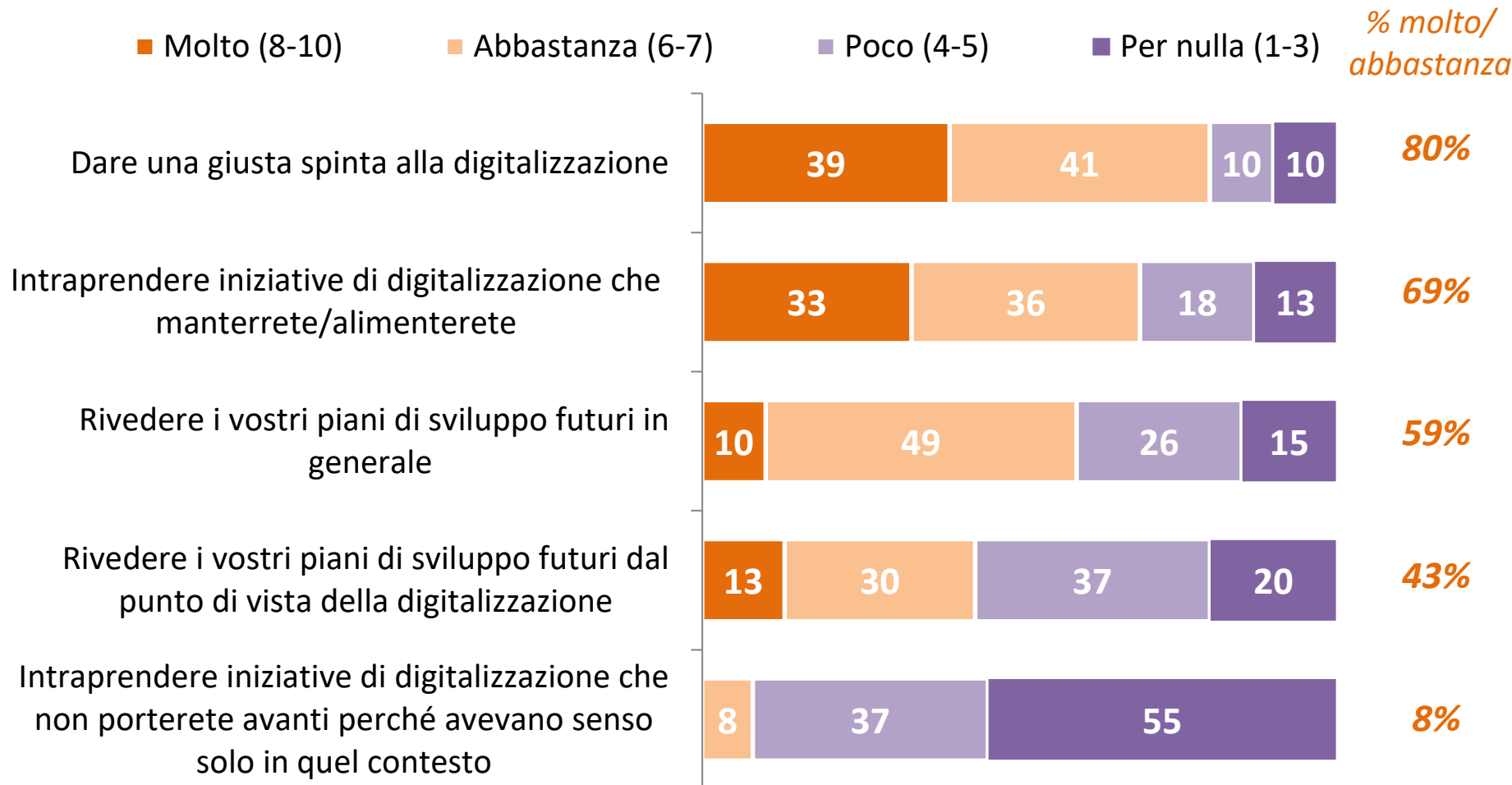
FIRMA DIGITALE

In più casi viene citato il passaggio alla firma digitale (**DocuSign**) per la smaterializzazione dei documenti e la possibilità di accedere a gare/stipulare contratti.



Valori in %

Quanto la pandemia ha portato l'azienda a...



Gli effetti di questa spinta all'innovazione vengono percepiti dai più come duraturi e di **incentivo per ulteriori sviluppi futuri**.

Praticamente assente la percezione di aver attivato iniziative estemporanee che andranno a scomparire, per quasi tutti i **cambiamenti saranno permanenti**.

«Non ci sarà più un ritorno al precovid, si sono innescate dinamiche differenti, nulla è temporaneo»

DOMANDA: «Questa pandemia, al di là della gestione dell'emergenza, in che misura direbbe che vi ha portato a...»

BASE: 39-40 totale campione



Se la digitalizzazione e l'implementazione dell'innovazione in corso risultano sicuramente tra le 'nuove' priorità delle aziende, emergono anche altri aspetti su cui i capi azienda sono attualmente concentrati:



Il recupero dei fatturati. La pandemia ha portato con sé anche perdite di fatturato o interruzione di alcuni piani di espansione: ora molti vertici sono quindi concentrati sul recupero dei piani di sviluppo.

«abbiamo lasciato indietro dei progetti nuovi perchè coinvolgendo diverse società del gruppo con diverse skill sarebbero state complesse da gestire»



Saper rispondere alle nuove necessità del mercato: in termini di prodotti/servizi o di relazione: strumenti di controllo degli ingressi che gestiscano anche controlli temperatura e conteggio delle presenze; assicurazioni con particolare attenzione e salute e viaggi; ristrutturazione terminal aeroportuali secondo nuove normative...



Grande attenzione alla sicurezza dei lavoratori: continua l'attenzione a scelte aziendali che tutelino i lavoratori da qualsiasi rischio ed emerge in alcuni casi anche l'attenzione ad adeguate postazioni di lavoro da casa

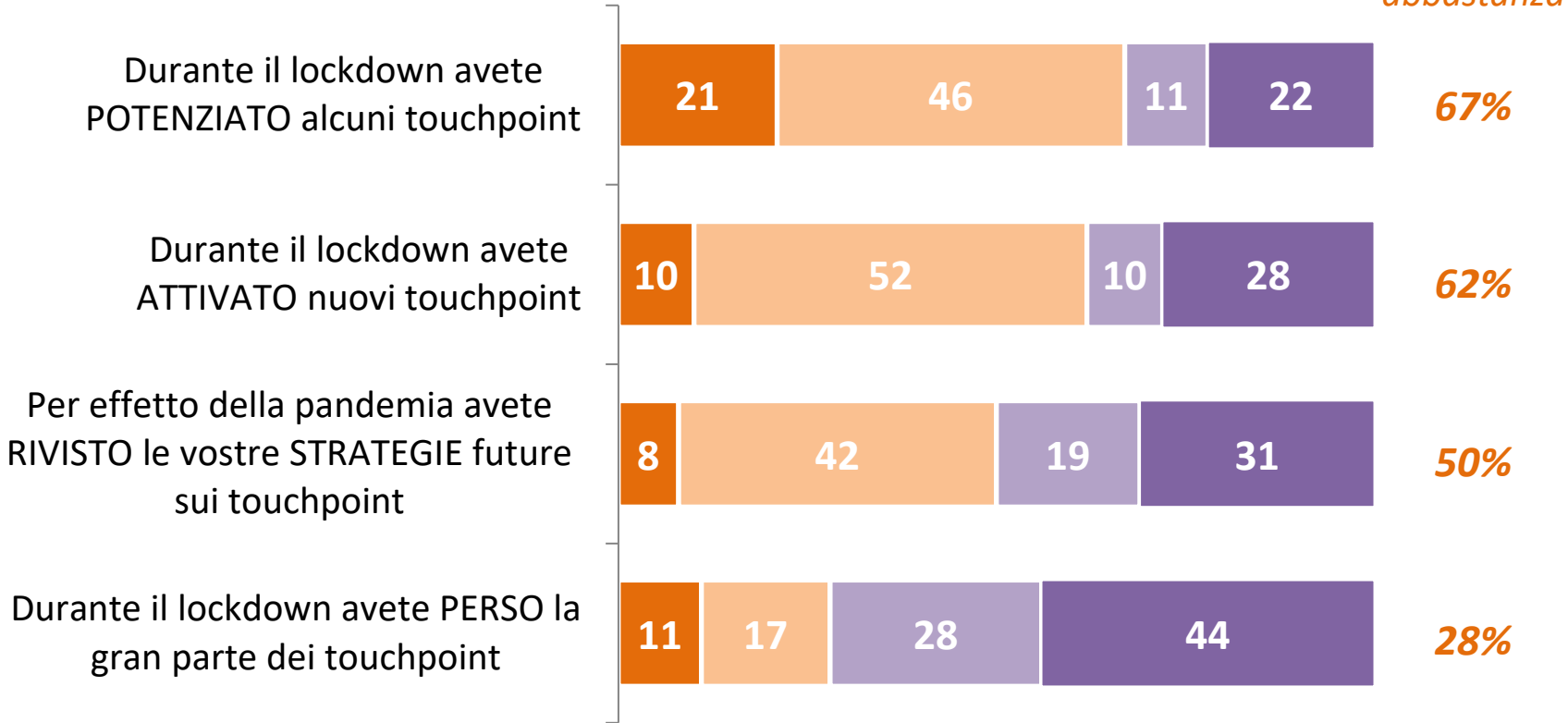
I touch point



L'effetto del lockdown sui touchpoint dell'azienda

Valori in %

■ Molto (8-10)
 ■ Abbastanza (6-7)
 ■ Poco (4-5)
 ■ Per nulla (1-3)
 % molto/abbastanza



Il lockdown ha portato con sé, per molte aziende, una rivisitazione dei touchpoint: anche in questo caso si è trattato per lo più di un impulso al potenziamento e allo sviluppo di nuovi punti e modalità di contatto, nell'ottica dell'**arricchimento dell'esistente**.

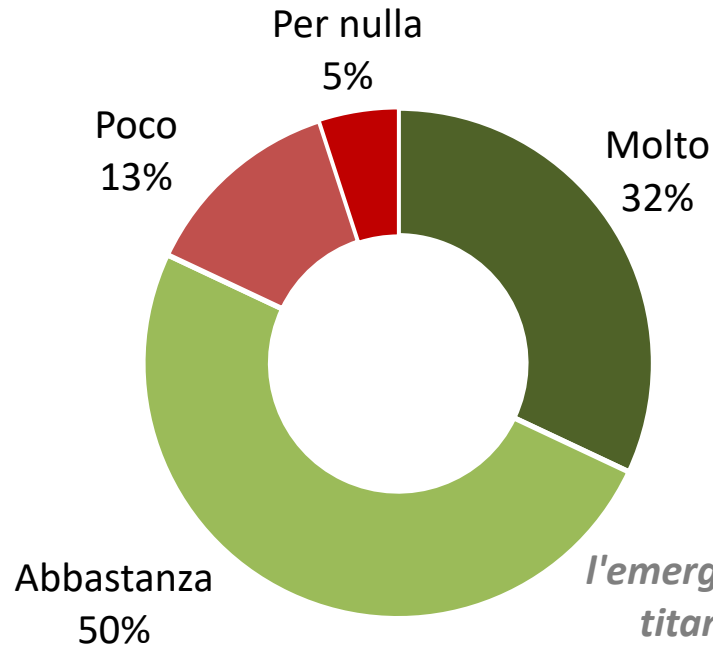
L'azienda e gli scenari futuri



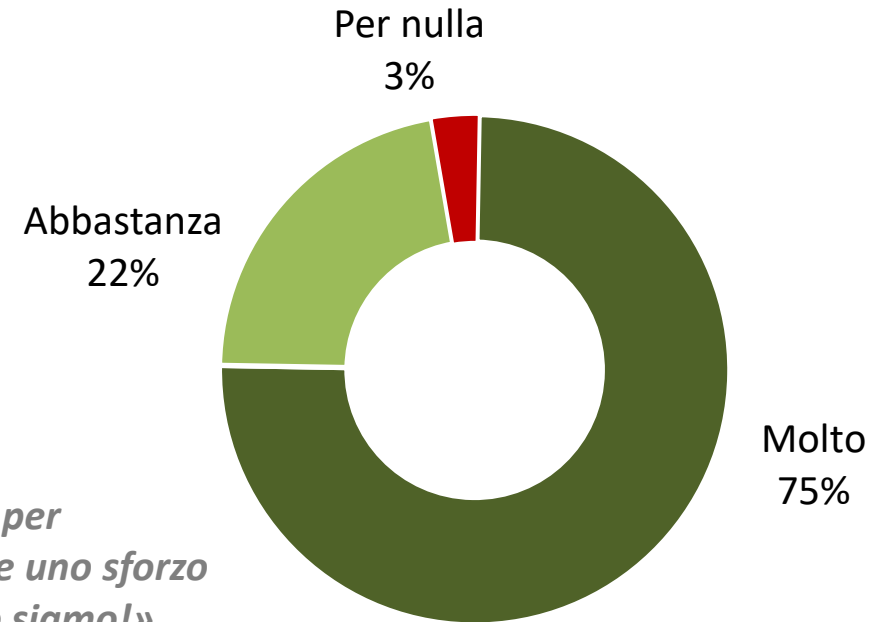
Però... 'abbiamo imparato'

Valori in %

Quanto era attrezzata ad affrontare la situazione AL SUO PRESENTARSI



Quanto lo sarebbe ORA se dovesse ripresentarsi una situazione simile



«Non eravamo per nulla preparati per l'emergenza sanitaria, abbiamo dovuto fare uno sforzo titanico e investimenti ciclopici Ora lo siamo!»

«Ora abbiamo un piano di emergenza specifico per la pandemia»

«Abbiamo imparato!»

DOMANDA: «In che misura secondo Lei, quando è iniziato il lockdown, la vostra azienda era attrezzata a fronteggiare la situazione?», «E in che misura direbbe che lo sareste ora, se dovesse ripresentarsi una situazione simile?»

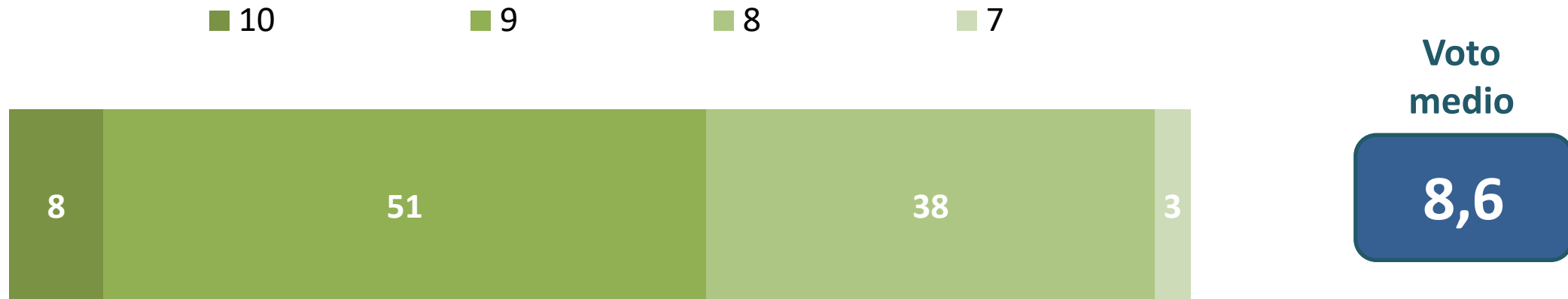
BASE: 40 totale campione



A conclusione, emerge l'orgoglio per la propria capacità di reazione

Valori in % e medi

Giudizio complessivo sulla capacità/reattività dell'azienda per affrontare al meglio la crisi (Scala 1-10)



«...un 8 ce lo meritiamo!»

«8: non mi voglio vantare io, è merito dei miei colleghi»

«...siamo stati bravetti!»

«La perfezione non esiste mai: 9!»

DOMANDA: «Se dovesse dare un voto alla sua azienda, quanto direbbe che nel complesso siete stati reattivi/capaci di affrontare la situazione al meglio? Voto 1-10?»

BASE: 40 totale campione



pepe^{re}search

Pepe Research srl
info@peperesearch.it
Tel. + 39 02 36634633