

In seguito alla pandemia di coronavirus, le aziende dotate di strumenti e sistemi cloud-based potranno crescere in un panorama inedito.

Pianificazione collaborativa in un mondo di incertezze



Prefazione

"Pianificazione collaborativa in un mondo di incertezze" è un report di MIT Technology Review Insights sponsorizzato da Oracle. Partendo da sondaggi e interviste esclusive con alcuni dirigenti, il report punta a capire in che modo le aziende in tutto il mondo utilizzano una pianificazione strategica, in particolare nei momenti più difficili. La stesura del report è stata curata da Jason Sparapani e Laurel Ruma, la pubblicazione è opera di Nicola Crepaldi. La ricerca è indipendente dal punto di vista editoriale e i pareri espressi al suo interno appartengono solamente a MIT Technology Review Insights.

Il sondaggio

- Nella seconda metà del 2020 MIT Technology Review Insights, in collaborazione con Oracle, ha proposto un sondaggio a 860 direttori, dirigenti e C-level, provenienti in egual misura dalle aree finance, risorse umane, IT, supply chain e logistica e C-level.
- I dirigenti intervistati provengono da tre aree geografiche: Americhe (43%); Europa, Medio Oriente e Africa (38%); e Asia-Pacifico (19%).
- Gli intervistati lavorano in svariati settori: produzione (il gruppo più ampio, con il 14% degli intervistati), retail (13%), finance (12%), sanità (12%) e ramo farmaceutico (11%).
- Tutte le aziende alle quali è stato sottoposto il sondaggio vantano almeno 250 milioni di dollari di fatturato annuo.

Per il tempo e le informazioni che ci hanno concesso, ringraziamo:

Lara Ariell, Chief Financial Officer, Inland Revenue, governo neozelandese

John Barcus, Group Vice President, Industry Strategy Group, Oracle

Brett Dalton, Vice President and Chief Business Officer, Baylor University

Khaled Elhusseiny, Group Chief Financial Officer, Almuftah Group

Guadalupe Huerta, Chief Financial Officer, Seguros Monterrey New York Life

Belinda O'Neil, Finance Executive and Program Director, Project Boost, MTN

Jason Ringgenberg, Chief Information Officer, YRC Worldwide

Marc Seewald, Vice President, EPM Product Management, Oracle

Nancy Estell Zoder, Vice President, Product Strategy, Oracle

Introduzione

In un periodo di incertezza come questo, per prevedere il futuro non possiamo basarci sui dati storici. Oracle sta lavorando molto, avvalendosi della propria tecnologia cloud, per trasformare le procedure di pianificazione in modo da continuare a incentivare e supportare la crescita dei clienti. Svolgiamo costantemente riunioni con i clienti per condividere le esperienze fatte per sfruttare le tecnologie cloud in modo che non si limitino a gestire i cambiamenti di oggi, ma capitalizzino le opportunità che l'accelerazione dell'economia digitale ha portato con sé.

Per questa forte attenzione al cliente, Oracle ha collaborato con MIT Technology Review Insights al report "Pianificazione collaborativa in un mondo di incertezze". L'obiettivo era mostrare quanto sia importante una pianificazione connessa che copra l'intera azienda e come sia possibile raggiungere risultati aziendali migliori tramite una pianificazione collaborativa che coinvolga finance, risorse umane e altre aree aziendali.

Oracle ha adottato un approccio digitale che pone il cloud come elemento strategico, abbandonando i fogli di calcolo manuali e automatizzando la procedura di raccolta dati collegando il sistema di pianificazione ai sistemi source, come quelli di pianificazione aziendale delle risorse, gestione del capitale umano, vendite e supply chain. Abbiamo constatato che i dati isolati prodotti dai vari dipartimenti e scollegati fra loro consentono una visibilità limitata a livello aziendale e obbligano a passare più tempo a raccogliere i dati invece di analizzarli. I dati connessi generano informazioni più veloci, approfondite e tangibili, piani connessi a livello operativo e una gestione migliore di rischi e opportunità.

Con l'accesso in tempo reale a set di dati che riguardano l'intera azienda, possiamo capire le tendenze in atto e sviluppare vari scenari grazie ai nostri modelli di previsione. Ora siamo in grado di effettuare previsioni continue identificando chiaramente le varie azioni ed essere fiduciosi sui risultati grazie a previsioni sempre precise.

Questo approccio innovativo alla pianificazione è solo una delle preziose informazioni che troverai in questo report, che descrive come prendere decisioni migliori basate sui dati per orientarci in un momento di incertezza come quello attuale. Ci auguriamo che ti sia d'aiuto.

Oracle è qui per supportarti.

Matt Stirrup

Senior Vice President e Head of Corporate Financial Planning and Analysis, Oracle

CONTENUTI

1. Sintesi	5
2. Il percorso verso la ripresa	6
La dimensione della reattività	6
Accelerare l'adozione del cloud	8
3. Decidere come prendere decisioni	10
Un posto al tavolo	10
4. Focus sull'azienda: risorse umane e finance	12
Gestire la forza lavoro	12
Integrare risorse umane e finance	13
5. Definire lo scenario	14
Usare la modellazione degli scenari	14
Perché la modellazione degli scenari non viene usata di più	15
Tempistiche per la modellazione degli scenari	15
Sidebar: IA e il processo di pianificazione	16
Con quale frequenza vengono rivisti gli scenari?	17
6. Focus sull'azienda: gestire la supply chain	18
La pianificazione della supply chain connessa	18
7. Il mandato di collaborazione	19
Aspettative sulla pianificazione aziendale connessa	19
Difficoltà per la pianificazione connessa	20
Un binomio di forza: uomo e macchina	21
8. Conclusione: pianificare insieme per avere successo insieme	23

01 Sintesi

a pianificazione aziendale è difficile anche nei momenti migliori, figurarsi nel mezzo di una crisi sanitaria globale. La pandemia di coronavirus del 2020 ha reso ancora più difficile la pianificazione strategica: in questo senso hanno pesato gli sconvolgimenti economici, lo stress personale, i cambiamenti di stile di vita e lavorativi e l'imprevedibilità di ogni situazione.

Questo report esamina il modo in cui in tutto il mondo le aziende si occupano di pianificazione aziendale strategica, in particolare nei momenti di incertezza. Insieme a Oracle, MIT Technology Review Insights, ha sottoposto un sondaggio a 860 dirigenti in vari reparti, tra cui finance, supply chain e logistica, risorse umane (HR) e informatica (IT).

Abbiamo discusso nel dettaglio con i responsabili di varie società per capire come pianificano e collaborano, dalle procedure aziendali generali agli investimenti su intelligenza artificiale (IA) e applicazioni cloud-based, e in che modo finance, HR e i reparti operativi si stanno evolvendo per supportare queste iniziative. I dirigenti parlano delle loro procedure e aiutano i lettori a identificare le tecniche giuste da adottare. Ecco i principali risultati del nostro studio.

A svariati mesi di distanza dallo scoppio della pandemia, la maggior parte delle aziende sta ancora affrontando le difficoltà iniziali. La metà delle aziende interessate dal sondaggio si sta ancora concentrando su come affrontare l'emergenza, rispondere ai problemi a breve termine e aumentare la resilienza finanziaria, ad esempio in termini di disponibilità del personale e improvviso declino del fatturato. Allo stesso tempo alcune attività, come i produttori di prodotti igienizzanti, hanno visto un incremento enorme delle vendite e faticano a soddisfare la domanda. Le

aziende che affrontano queste due differenti sfide hanno delle idee su come affrontare il futuro, ma devono ancora metterle in pratica.

Le aziende sono impegnate nel formulare piani per il futuro. Quasi un quarto di esse sta apportando le modifiche necessarie in base a un piano previsto per il futuro e un altro quarto sta lavorando attivamente per formulare un nuovo piano: il 16% è nella fase di "ripensare il futuro", mentre il 6% è impegnato a capire in che modo la nuova direzione presa potrà influenzare alcuni temi pragmatici come aspetti normativi e conformità.

La tecnologia viene vista come un valido aiuto per la pianificazione. La pandemia ha portato più della metà delle aziende ad accelerare l'adozione del cloud. Il segmento che lo ha fatto ha il 50% di probabilità in più di aver risolto le sfide della pandemia relative al business, alla gestione della forza lavoro e dei clienti. Il sondaggio mostra inoltre che IA e machine learning si sono guadagnati la fiducia di varie grandi aziende in tutto il mondo. Tre quarti degli intervistati prevedono che la pianificazione aziendale connessa, combinando la pianificazione finanziaria, operativa e della forza lavoro con internet-of-things basato su cloud, AI e analisi predittiva, migliori la collaborazione e il processo decisionale.

La pianificazione riguarda tutti. Tutti i reparti di un'azienda svolgono un ruolo nella pianificazione, anche le divisioni HR e supply chain, ed è il finance che ha il ruolo di collante. Affinché la comunicazione funzioni, però, i dati non possono essere conservati in compartimenti stagni: solo dati omogenei, accessibili e accurati possono stimolare pianificazione ed esecuzione.

Alcune aziende sono più aperte di altre alla tecnologia. Una piccola percentuale di aziende, il 10%, sta riducendo l'uso delle tecnologie cloud in seguito alla pandemia. Si tratta di società rimaste indietro tecnologicamente sotto vari punti di vista, che tengono i dati di HR e finance separati da tutto il resto ed evitano i sistemi aziendali connessi a vantaggio dei fogli di calcolo. Queste politiche old-school potrebbero aver indebolito le aziende che le adottano. Se ad esempio non hanno digitalizzato la propria attività, potrebbero non avere a disposizione le informazioni essenziali in questo momento così critico per giustificare un investimento.



Il percorso verso la ripresa



Dire che la pandemia ha sconvolto tutto è quasi riduttivo. L'economia globale ha subito un colpo, tutti i settori sono stati colti alla sprovvista, e la maggior parte delle aziende ha dovuto prendere decisioni difficili. Alcuni settori ne hanno tratto vantaggio, come i produttori di prodotti per la pulizia, le società che producono attrezzi per il benessere fisico e i venditori di alcuni mezzi ricreativi, ma anche loro hanno dovuto affrontare difficoltà a livello di supply chain.

Le aziende però devono andare avanti. "In una realtà senza precedenti come quella in cui stiamo vivendo, assisteremo a un cambiamento drastico dell'ordine economico e sociale in cui aziende e società civile operano tradizionalmente" scrivono Kevin Sneader e Shubham Singhal di McKinsey & Company in ["Beyond coronavirus: The path to the next normal."](#)

Dopo le prime domande legate alla sopravvivenza, le aziende stanno iniziando a porsi un lungo elenco di ulteriori dubbi: come possiamo continuare a crescere? Come gestire l'entrata in azienda di nuovo personale man mano che ci espandiamo? Qual è il prossimo mercato in cui entrare? Quali modifiche dobbiamo apportare per sopravvivere agli effetti sociali a lungo termine del virus?

Il sondaggio condotto da MIT Technology Review Insights su 860 professionisti, in collaborazione con Oracle, mostra che dopo lo shock iniziale, la maggior parte delle aziende sta lavorando sodo alla pianificazione, cercando (e talvolta trovando) un percorso per la ripresa e il ritorno alla crescita. Evidenzia inoltre che chi è più entusiasta del cloud e di altre tecnologie avanzate come IA e machine learning ha

maggiori probabilità di superare gli ostacoli dettati dalla pandemia, ma anche di correggere la rotta per raggiungere comunque il successo.

Maya Angelou parlava di individui quando ha detto "Non controllerete tutto ciò che vi accade, ma potete decidere di non farvi travolgere dagli eventi", ma in un momento come questo lo stesso pensiero si applica altrettanto bene a comunità e aziende.

La dimensione della reattività

Individui e aziende rispondono alle crisi in modi diversi, passando per fasi distinte. Gli analisti di McKinsey riconducono il processo di ripresa a cinque fasi principali: risolutezza, resilienza, ritorno, ripensamento e riforma. "Insieme, queste cinque fasi rappresentano l'imperativo della nostra epoca: se vogliamo trovare una strada economicamente e socialmente percorribile per arrivare a una nuova normalità, i leader di oggi devono vincere la battaglia contro il Covid-19", scrivono infatti.

Il 54%

delle aziende è ancora impegnato ad affrontare le difficoltà più immediate della pandemia.

Figura 1: le fasi della ripresa

La maggior parte delle aziende ha affrontato senza troppo affanno le conseguenze negative della pandemia, ma non ha ancora formulato un altro modo di operare in un nuovo contesto aziendale.



	RESILIENZA	RITORNO	RISOLUZIONE	RIPENSAMENTO	RIFORMA
Servizi aziendali	28	34	14	20	5
Comunicazioni	30	17	42	8	3
Formazione	25	25	21	17	12
Intrattenimento	19	28	23	29	1
Servizi finanziari	54	13	15	7	12
Sanità	29	13	42	6	10
Produzione	9	53	7	29	2
Settore farmaceutico	38	17	35	8	2
Retail	16	44	17	21	3

Fonte: sondaggio di MIT Technology Review Insights su 860 dirigenti senior, settembre 2020/McKinsey & Company, "Beyond coronavirus: The path to the next normal"

Per giudicare in che modo le aziende rispondono alla pandemia, abbiamo chiesto a molti dirigenti lo stato delle iniziative messe in atto dalle loro aziende. Stanno ancora affrontando i primi problemi creati dalla pandemia, cercando di contenere l'emergenza? Sono passati alla fase successiva? O magari lavorano già per ridefinire la normalità?

SONDAGGIO
La pianificazione nel 2021: nuovi modelli aziendali, grandi opportunità

Nel complesso, le aziende stanno ancora affrontando le conseguenze a breve termine della pandemia. Al temine del sondaggio, settembre, più della metà delle aziende (il 54%) era ancora impegnata a risolvere i problemi, concentrandosi su resilienza finanziaria e stilando piani per tornare rapidamente a una dimensione normale (vedi Figura 1). Il 23% stava affrontando le sfide più immediate, apportando al contempo le modifiche necessarie in termini di clientela, partner aziendali e forza lavoro.

Ben poche aziende erano nella posizione di poter fare cambiamenti radicali in pochi mesi. Al momento del sondaggio, solo il 6% delle aziende aveva identificato appieno in che modo il nuovo contesto poteva cambiare la loro attività (al punto da considerare gli effetti conseguenti come l'impatto sui requisiti normativi) e il 16% stava facendo del proprio meglio per immaginare e implementare i successivi passaggi. Per riuscire in questo intento occorre avere chiarezza su come sta cambiando anche la concorrenza, dei requisiti normativi e qualsiasi altra conseguenza legata alla domanda "cosa ci si aspetta dal futuro?".

La pandemia ha cambiato molti settori in modi diversi. Retail e produzione hanno subito l'impatto immediato del lockdown globale, carenze e difficoltà nella supply chain. Non hanno avuto molto tempo per riflettere con calma sulla situazione: per sopravvivere dovevano agire immediatamente, o non sarebbero riusciti ad aiutare la loro clientela e a soddisfare le esigenze dell'azienda. Ad esempio, una catena di negozi nel Regno Unito ha iniziato a offrire buoni pasto tramite carte regalo, ed è riuscita a farlo in soli 11 giorni.

Questi settori sono ora più pronti a concentrarsi sul "ritorno" come segnale di risposta. Una catena di negozi potrebbe aver trovato dei modi per reagire a breve termine (passando dal rafforzamento dei sistemi di e-commerce o implementando servizi di consegne), ed è per questo che il 44% della categoria si definisce nella fase di "ritorno". Alcune iniziative però richiedono del tempo (è il caso della riprogettazione dei negozi in modo che rispettino il distanziamento fisico), tanto che il 21% dice di essere impegnato a ripensare il futuro.

Al contrario, le società finanziarie sono ancora nel pieno della battaglia, tra pagamenti dei mutui in ritardo e previsioni economiche incerte. Il settore è ancora nella fase di "resilienza", nella quale si definisce il 54% delle aziende che lo compongono. La sanità è un passo avanti e vede il 42% delle aziende in fase di "risoluzione", forse perché coloro che operano nella sanità sono abituati al triage e prendono decisioni rapide.

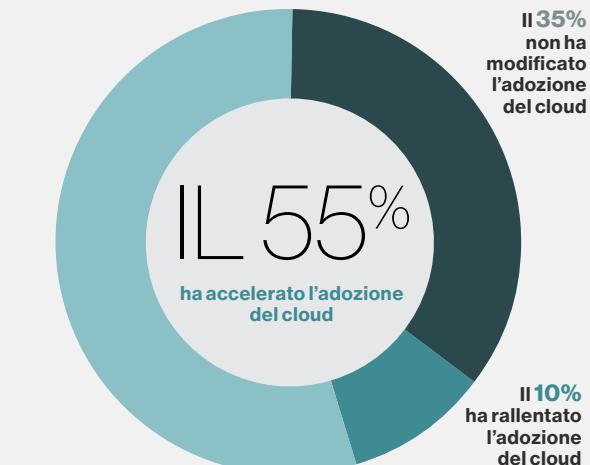
La maggior parte delle grandi aziende ha le risorse necessarie a rispondere al tiro mancino del 2020: deve solo decidere in che direzione andare. Forse è per questo che le società con un fatturato annuo che supera il miliardo di dollari hanno maggiori probabilità di trovarsi in fase di "risoluzione". Le aziende manifatturiere, ad esempio, possono trasferire risorse da un reparto all'altro, ad esempio modificando i macchinari di una fabbrica per soddisfare la maggiore domanda di disinfettanti e carta igienica, ad esempio, rallentando magari la produzione di cosmetici.

Il CFO del gruppo Almuftah di Doha (Qatar) ci ha rivelato che nei mesi di maggio e giugno, ad esempio, il gruppo ha condotto un'analisi delle performance mensili e trimestrali dei vari reparti. L'analisi ha aiutato una società diversificata

Dall'esplosione della pandemia, molti dipendenti si sono ritrovati all'improvviso a lavorare da casa. Tutti hanno avuto bisogno di accedere ad applicazioni e dati che venivano tenuti nei data center aziendali.

Figura 2: adozione del cloud durante il Covid-19

Nel momento in cui il lavoro da remoto è aumentato, le aziende hanno lanciato più tecnologie e applicazioni cloud-based.



Fonte: sondaggio di MIT Technology Review Insights su 860 dirigenti senior, settembre 2020

come Almuftah (un conglomerato che vende qualsiasi cosa, dagli pneumatici per le automobili ai mobili passando per prodotti elettronici per aziende) a capire quali dei reparti stavano andando bene e quali meno. "Abbiamo quindi effettuato interventi rapidi sulle divisioni che erano in maggiore difficoltà" ci ha spiegato Elhusseiny. "Utilizzando questo approccio di modellazione, siamo riusciti a formulare un piano B a livello dell'intera azienda. Inoltre abbiamo identificato i fattori scatenanti che potrebbero portarci a mettere in atto il piano B."

Accelerare l'adozione del cloud

La maggior parte delle aziende ha già iniziato la transizione verso il cloud computing per motivi tecnologici: maggiore efficienza in termini di costi, possibilità di liberare risorse IT e semplificazione della diffusione delle applicazioni. Alcune potrebbero persino aver già completato la transizione.

Quando la pandemia è arrivata, però, l'adozione del cloud ha assunto una nuova importanza. All'improvviso, molti dipendenti hanno iniziato a lavorare da casa. Tutti avevano bisogno di accedere ad applicazioni e dati che in passato erano tenuti su data center aziendali, gestiti dal personale informatico in loco. Quando le riunioni si sono trasformate in videoconferenze, servizi come Zoom, una connessione a Internet rapida e pratiche di sicurezza affidabili sono diventati requisiti imprescindibili.



Il 10%
delle aziende ha rallentato l'uso
delle tecnologie cloud in seguito
alla pandemia.

Non c'è dunque da stupirsi se il 55% degli intervistati ha dichiarato che la pandemia ha accelerato l'adozione delle tecnologie e delle applicazioni cloud-based, e se il 35% non ha visto cambiamenti nell'uso del cloud: un'azienda che era già passata al cloud non aveva bisogno di apportare modifiche (vedi Figura 2).

Per Seguros Monterrey New York Life (SMNYL), azienda con sede a Città del Messico, il cloud era considerato una rivoluzione anni fa, specialmente nel quadro dei potenziali rischi, afferma la CFO Guadalupe Herta. Oggi, invece, la maggior parte dei dipendenti dell'azienda lo apprezza, specialmente dovendo lavorare in remoto. Molti dei servizi usati dai clienti e dai rappresentanti sono cloud-based.

Le aziende più grandi e quelle che stanno adottando strategie di "resilienza" e "risoluzione" vedono più opportunità di accelerare l'adozione del cloud: secondo il sondaggio, hanno il 50% di probabilità in più di adottare queste strategie. Ciò suggerisce che il cloud rimarrà nei loro piani in futuro. "Il Covid-19 ci ha spinto ad apprezzare ancora di più le possibilità che abbiamo", ci svela Lara Ariell, CFO di Inland Revenue, ente della pubblica amministrazione neozelandese, dopo aver visto le difficoltà di aziende che non hanno ancora adottato tecnologie cloud.

L'unica sorpresa è il 10% di intervistati che ha visto un rallentamento dell'adozione del cloud dopo la pandemia. I motivi possono essere molteplici, ad esempio

un intero settore in blocco: è il caso ad esempio delle aziende di intrattenimento, il 14% delle quali ha rallentato la migrazione sul cloud. Il cloud non aiuterà i cinema a restare aperti, anche se i competitor delle sale (società di streaming) ne hanno approfittato. Il 22% delle società di produzione ha rallentato i propri piani in materia di cloud. "Con tutte le difficoltà del momento, in molti casi le aziende manifatturiere in particolare non stanno puntando a sopravvivere, ma ad eccellere" dichiara John Barcus, vice presidente del gruppo Industry Strategy di Oracle. "Il vero problema del momento, per queste società, è dato da resilienza e flessibilità: come adattarsi alle nuove condizioni e beneficiarne? Come avere un'esecuzione rapida basata su requisiti specifici? E come farlo in modo economico?"

Nel complesso, il cloud ha portato resilienza e agilità al settore manifatturiero, aiutando i partner a collegarsi e tracciare le merci. Ma dato che le mancanze di scorte e materie prime continuano, le aziende sono alla ricerca dei punti focali che garantiscono loro la continuità. Quelle che sono passate al cloud di recente ne vedono i risultati. È il caso di Western Digital, società di archiviazione digitale, che durante la pandemia è riuscita ad aprire otto strutture di produzione nel Sudest asiatico. L'ex chief information officer (CIO) Steve Phillipott spiega che le limitazioni dei viaggi hanno impedito al personale di viaggiare in aereo nei nuovi siti per formare il personale e impostare i lavori: questo compito è stato svolto in remoto, grazie al cloud. Non solo l'intento è riuscito, ma ha dimostrato che l'azienda era in grado di adottare una strategia di implementazione anche in remoto.

"Il Covid-19 ci ha spinto ad apprezzare ancora di più le possibilità che abbiamo"

Lara Ariell, CFO di Inland Revenue, Governo della Nuova Zelanda

03 Decidere come prendere decisioni



Gnuno ha un'idea su cosa si potrebbe fare per migliorare l'attività. Che sia un negozietto o un'azienda nota a livello globale, alcune iniziative vengono finanziate, altre rifiutate o rimandate. Qualcuno deve quindi decidere i criteri che stabiliscono quali progetti ricevono l'approvazione degli executive. E nelle aziende più grandi, le decisioni strategiche sono prese da molti stakeholder. Chi prende le decisioni? Chi partecipa direttamente alla riunione?

Un posto al tavolo

Per pianificare un progetto occorre una grande quantità di analisi dei dati (spesso frammentati tra moltissimi reparti), come i dati sul budget per il nuovo hardware o i costi previsti per l'assunzione di personale specializzato. Nelle aziende più grandi, alla fine sono i direttori finanziari a raccogliere queste informazioni e trarne indicazioni. Solitamente usano sistemi strutturati di comprovata importanza che ruotano attorno al reparto finance.

La maggior parte delle grandi aziende gestisce il processo di pianificazione seguendo una prassi, che può però variare. Alcune usano più di un modo per pianificare; in media, gli intervistati hanno riferito di adottare più di una metodologia.

Il processo di pianificazione può essere gestito in tre modi piuttosto comuni, che stando al sondaggio vengono usati più o meno con la stessa frequenza: ogni reparto usa una piattaforma connessa comune (39%); il finance si occupa della pianificazione complessiva e chiede ai vari reparti di inviare modelli di pianificazione fissi (37%) e si occupa del processo di pianificazione, richiedendo ai vari reparti di inserire i propri piani nel sistema (32%) (vedi Figura 3). L'area geografica ha una notevole influenza sulla questione: le aziende del continente americano utilizzano con maggior frequenza le applicazioni dei vari reparti (42%, rispetto al solo 34% della regione Asia-Pacifico), ma non in modo eccezionale.

Anche la pianificazione tramite fogli di calcolo ha la sua importanza: il 9% degli intervistati ha riferito che i reparti della sua azienda inviano al finance i propri fogli di calcolo Excel. (una percentuale anche più ampia, il 20%, dice che i fogli di calcolo sono usati in qualche misura per la pianificazione complessiva e il calcolo del bilancio: vedi "Difficoltà per la pianificazione connessa", pagina 20). Si tratta di una pratica più frequente tra le società di media dimensione (il 19% delle società con proventi inferiori al miliardo di dollari effettua la pianificazione in questo modo) che però sta scomparendo. Ed è bene che sia così: secondo gli studi, più del 90% dei fogli di calcolo contiene errori e la metà dei modelli usati dalle grandi aziende hanno difetti importanti che causano [notevoli problemi all'attività](#).

Figura 3: il percorso della pianificazione

La pianificazione segue strade diverse nelle varie aziende, ma il finance è il vero organo depositario dei piani e dei dati per la pianificazione. Le divisioni aziendali si occupano di:

USARE APPLICAZIONI SPECIFICHE LEGATE AL FINANCE	39%
INVIARE MODELLI DI PIANIFICAZIONE AL FINANCE	37%
INSERIRE PIANI NEI SISTEMI DEL FINANCE	32%
CREARE UN PIANO IN EXCEL E LO INVIA AL FINANCE	9%
USARE APPLICAZIONI DI PIANIFICAZIONE NON LEGATE AL FINANCE	5%

Fonte: sondaggio di MIT Technology Review Insights su 860 dirigenti senior, settembre 2020



La maggior parte delle grandi aziende gestisce il processo di pianificazione seguendo una prassi, che può però variare.

I fogli di calcolo generano incertezza nel processo di pianificazione. "In passato usavamo fogli di calcolo su Excel", ci svela Ariell. "Voleva dire sprecare tempo prezioso a convincere il CdA che i numeri fossero effettivamente corretti".

Il ruolo di CFO di Huerta è fondamentale per la pianificazione strategica nell'azienda. Per SMNYL, il processo inizia con le informazioni del reparto finance e le strategie che genera poi si inseriscono i dati provenienti dai reparti informatici, operativi e di marketing, risorse umane e distribuzione. A seconda dell'obiettivo dell'azienda, afferma, "il team dei responsabili definisce obiettivi per il mercato, stila un piano per realizzarli e proietta il potenziale impatto sul canale di distribuzione o sulle operations. I dirigenti di vari reparti lavorano a un piano di implementazione che può

includere team interni dedicati o consulenti specializzati da assumere.

Allo stesso modo, i progetti approvati sono quelli che soddisfano obiettivi strategici, ci spiega Belinda O'Neil, direttrice finance della società di telecomunicazione sudafricana MTN e responsabile di Project Boost, il suo programma di pianificazione delle risorse per il cloud aziendale. "Ciò non significa poter avere tutto ciò che vuoi", né che il piano rientri nel budget dell'azienda. O'Neil suggerisce un'analogia: "Se il comune approva il tuo progetto edilizio, non è comunque detto che tu possa permetterti la casa". La sua azienda lavora solitamente con previsioni a 36 mesi, ma la pandemia l'ha costretta a posticipare alcuni piani anche di 18 mesi. "Se non possiamo permetterceli, vengono rimandati" conclude.



FOCUS SULL'AZIENDA: Risorse umane e finance

e iniziative strategiche vengono decise in ultimo dagli executive, ma sono chiaramente orientate dalle linee guida dei responsabili del finance, che a loro volta sono influenzati dalle informazioni fornite loro dalle risorse umane. È fondamentale che le risorse umane siano coinvolte nelle fasi iniziali della pianificazione del progetto, non solo per stimare l'organico e identificare il personale necessario, ci racconta Nancy Estell Zoder, vice president della product strategy di Oracle.

"HR è la funzione in grado di consigliare cosa occorre per massimizzare la produttività della forza lavoro e il suo coinvolgimento, senza però uscire dai termini e condizioni contrattuali di impiego", spiega Estell. "Cosa serve alle risorse umane per supportare la produttività della forza lavoro in un periodo di grandi stravolgimenti?"

Gestire la forza lavoro

Per qualsiasi proposta di un nuovo piano aziendale, è necessario considerare il personale che dovrà supportarla. Che l'idea sia un cambio di direzione sul mercato, l'adozione di una nuova tecnologia o l'impegno per una produzione più sostenibile, un'iniziativa strategica deve tenere in considerazione la pianificazione della forza lavoro, o il modo in cui le aziende determinano le future esigenze di organico. Le domande a cui dare risposta sono molte: è necessario per la società assumere o formare il personale specializzato? I nuovi ruoli sono più adatti a un'assunzione a tempo pieno o all'esternalizzazione? Quanto costerà? Qual è il trend degli stipendi dei nuovi assunti?

Il sondaggio di MIT Technology Review Insights mostra che le aziende usano vari tipi di pianificazione della forza lavoro: molte adottano un approccio strategico, esaminano le capacità richieste, le competenze e i costi (51%) o si

"Coordinare priorità in costante cambiamento in un'azienda può essere difficile. Ecco perché è fondamentale lavorare a stretto contatto con le risorse umane."

Guadalupe Huerta, Chief Financial Officer, Seguros Monterrey New York Life

concentrano sulla pianificazione finanziaria, ad esempio sui costi dell'organico (45%) (vedi Figura 4). La programmazione dei turni di lavoro (31%) è un'esigenza di nicchia, che dipende da flussi di lavoro basati su turnazione. È il caso ad esempio del commercio, della sanità e della manifattura.

A volte i cambiamenti strutturali più importanti richiedono un nuovo approccio alla pianificazione della forza lavoro. Quando la società di trasporti YRC Worldwide è passata al cloud, ad esempio, ha semplificato i sistemi informatici e migliorato i potenziali risultati dell'azienda, ci spiega il CIO Jason Ringgenberg. Tutto questo implicava però un cambiamento e una serie di nuove competenze. In precedenza, il reparto IT doveva creare e gestire sistemi personalizzati e supportare varie tecnologie in competizione tra loro, come sei diversi sistemi di database. "Siamo consapevoli che le capacità necessarie cambiano man mano che acquistiamo nuove soluzioni cloud. Dobbiamo quindi prevedere cosa avremo bisogno e gestire gli eventuali squilibri di competenze".

Figura 4: la moderna pianificazione della forza lavoro

Prima di determinare le esigenze di personale, incluse le implicazioni a livello di business plan e costi attuali e futuri dell'organico, le aziende tengono conto di vari fattori.

51%

PIANIFICAZIONE STRATEGICA DELLA FORZA LAVORO

45%

PIANIFICAZIONE FINANZIARIA DELLA FORZA LAVORO

31%

PROGRAMMAZIONE DEI TURNI DI LAVORO

10%

PIANIFICAZIONE LIMITATA AD ALCUNI RUOLI (AD ES. INFERNIERI)

Fonte: sondaggio di MIT Technology Review Insights su 860 dirigenti senior, settembre 2020

Ringgenberg ha quindi coinvolto le risorse umane già nelle prime fasi della pianificazione della nuova iniziativa, prima per confermare il costo delle nuove assunzioni proposte, poi per acquisire i talenti e il nuovo organico.

La pandemia di Covid-19 ha reso tutto ancora più difficile. “L’agilità di un’azienda è fondamentale per la pianificazione strategica in un momento come questo”, afferma Huerta. “Specialmente perché coordinare le priorità di cambiamento all’interno dell’azienda può essere difficile. Ecco perché è fondamentale lavorare a stretto contatto con le risorse umane”.

L’incertezza del panorama aziendale ha portato molte aziende a licenziare parte del personale. Man mano che l’azienda si riorganizza e ripensa sé stessa, deve pensare a quando queste persone torneranno al lavoro, e con che ruoli.

“Ecco perché la sinergia tra HR e finance è fondamentale. Come abbiamo visto con lo stravolgiamento causato dalla pandemia, un’esecuzione tempestiva di questi piani è importantissima” spiega Estell Zoder. “Abbiamo capito che prendere in considerazione non solo l’aspetto della forza lavoro, ma l’aspetto che deve avere e quando, ha un impatto diretto sui risultati”.

Integrare risorse umane e finance

I sistemi di gestione separati per finance e risorse umane sono un chiaro esempio di compartimenti stagni all’interno dell’azienda. I punti di intersezione però sono importanti, perché ogni obiettivo delle risorse umane è legato al finance: come obiettivi di fatturato, bilanci, costi e performance dei dipendenti. I dati devono essere omogenei, accessibili e accurati. Gli stessi dati, infatti, guidano la pianificazione aziendale e l’esecuzione corale dei piani scelti.

Nel 2017, MIT Technology Review e Oracle hanno iniziato a collaborare per chiedere a professionisti del finance e delle risorse umane in che modo la collaborazione tra le varie funzioni fosse migliorata con l’arrivo delle applicazioni cloud sulla stessa piattaforma.¹ Anche nei casi in cui l’adozione del cloud era più bassa, i vantaggi erano chiari. Gli intervistati (44%) nel finance e nelle risorse umane hanno riferito vari miglioramenti: sono stati in grado di soddisfare meglio i requisiti informativi del senior management e hanno risposto meglio alle sfide e alle opportunità di mercato.

Secondo Ringgenberg, per l’azienda non ha senso mantenere separate le due divisioni, quando potrebbero invece condividere i dati sulla stessa piattaforma. “Non c’è alcun motivo per scegliere fornitori diversi per HCM ed ERP” afferma, parlando di gestione del capitale umano, software del personale e pianificazione delle risorse aziendali, usate spesso nel finance. Nel sondaggio del 2020, circa la metà (52%) dei sistemi del finance e delle risorse umane dell’azienda usava la piattaforma comune integrata di un unico fornitore.

Elhusseiny ha deciso di affrontare la mancanza di integrazione. “Una delle difficoltà con le risorse umane era collegare buste paga, ore e presenze”, un processo centralizzato all’interno di Almuftah Group. “Siamo riusciti a cambiare il processo e adottare la migliore prassi, nonché a decentralizzare ore e presenze, per affidare la responsabilità al direttore della divisione. In questo modo, le risorse umane possono concentrarsi sulle informazioni fornite dal direttore della divisione, seguire l’elaborazione delle buste paga, risparmiare tempo e gestire i processi in modo più efficiente ed efficace”.

05 Definire lo scenario

Che siano buoni o meno, tutti i piani proposti hanno delle possibilità di riuscita. Prima di decidere quali valgono l'investimento, il processo prevede moltissime domande e ipotesi, e si rischia di annegare nelle risposte.

Utilizzo della modellazione degli scenari

Dato l'alto numero di variabili che può influenzare la pianificazione dei progetti di un'azienda, e i tanti progetti strategici in concorrenza tra loro, non stupisce se la maggior parte delle grandi aziende include nel proprio processo di pianificazione una sorta di modellazione degli scenari, utile a identificare, contrastare o rispondere a incertezze future. Questo sondaggio evidenzia che, nel complesso, lo fanno quasi i due terzi (62%) delle aziende. Il processo, che può essere facilitato da un software, considera scenari alternativi per gli eventi futuri. Il modello consente così ai decisori di riconoscere i possibili risultati prima di impegnarsi a portare avanti una certa decisione.

Non è un esercizio accademico, neanche per gli accademici. "Siamo nel pieno di una rivoluzione dell'istruzione superiore ed è solo l'inizio" spiega Brett Dalton, Chief Business Officer di Baylor University. "Il rischio è che se non siamo noi a cambiare, molte delle nostre istituzioni finiranno per scomparire". Dal suo punto di vista, trasformare il modo in cui le università lavorano, specialmente per quanto riguarda il miglioramento dei sistemi tecnologici, è fondamentale per raggiungere il loro potenziale. "Abbiamo un obbligo e un'occasione: usare queste possibilità di trasformarci per contenere i costi, alleggerire la pressione sulle rette, aiutare gli studenti a laurearsi in tempo, o anche prima dei termini" aggiunge Dalton.

Figura 5: l'utilizzo della modellazione degli scenari nel mondo

Quasi due aziende su tre utilizzano la modellazione degli scenari per la pianificazione aziendale. È un approccio molto apprezzato in alcuni settori, in particolare il finance.



SETTORE	
SERVIZI FINANZIARI	90%
COMUNICAZIONI	85%
SANITÀ	81%
SETTORE FARMACEUTICO	81%
SERVIZI AZIENDALI	71%
RETAIL	48%
FORMAZIONE	37%
PRODUZIONE	34%
INTRATTENIMENTO	33%

Fonte: sondaggio di MIT Technology Review Insights su 860 dirigenti senior, settembre 2020

Più è grande l'azienda, più la prassi diventa preziosa. Tre quarti delle società più grandi usano strumenti di modellazione degli scenari, mentre il dato si ferma a meno della metà tra quelle più piccole.

Anche l'utilizzo cambia in base all'area geografica e al settore (vedi Figura 5). La modellazione degli scenari è meno utilizzata nell'area Asia-Pacifico, dove riguarda poco più della metà degli intervistati. È comune nei settori finance, sanità, comunicazioni e nell'industria farmaceutica: in questi settori, la utilizzano almeno 8 aziende su 10. Nei settori di intrattenimento, istruzione e produzione, se ne avvale invece solo un terzo delle aziende.

Le aziende che riducono l'adozione del cloud a causa del Covid-19 hanno minori probabilità di usare la modellazione degli scenari: solo un quarto di queste infatti la adotta.

Il team di Huerta ha sviluppato circa 60 scenari alternativi, così da attribuire le giuste priorità alle iniziative da intraprendere in ogni circostanza. "Potrebbe sembrare un'impresa titanica, ma il fatto che l'azienda potesse concentrarsi solo su ciò che contava davvero è stato fondamentale in questo anno difficile" afferma Guadalupe.

Perché la modellazione degli scenari non viene usata di più

Chi non ha adottato la modellazione degli scenari ha due principali motivi: reputa il proprio modello aziendale abbastanza semplice, tanto che la tecnologia non è necessaria (39%), oppure le sue attuali capacità in termini di previsioni e bilancio riescono comunque a identificare i punti problematici (33%).

In altri casi, le aziende non sono riuscite a far funzionare i processi tradizionali. Il 20% delle aziende che utilizza la modellazione degli scenari ha trovato il processo difficoltoso e il 14% non ha avuto gli strumenti giusti per beneficiare dei risultati. Anche se le aziende più grandi usano di più la modellazione degli scenari, hanno il doppio di probabilità di descriverla come complicata, rispetto alle aziende più piccole. Il motivo potrebbe essere la complessità delle loro operazioni. Anche se alcune esperienze non sono ideali, non è detto che sia così.



62%

DELLE AZIENDE USA
LA MODELLAZIONE
DEGLI SCENARI
PER IDENTIFICARE,
CONTRASTARE O
RISPONDERE ALLE
INCERTEZZE FUTURE.

Le aziende possono cambiare volto con modelli standard di strumenti cloud-based che si trovano sulla stessa piattaforma dei loro sistemi finance e operativi.

L'esito positivo della modellazione degli scenari è legato ai comportamenti dell'azienda, in particolare in risposta a una crisi come la pandemia. Alcune società devono prendere decisioni molto difficili sulla forza lavoro e le linee di prodotti o servizi. Devono esaminare i loro prodotti e servizi e capire dove investire e disinvestire. "Anche se il tuo settore non è stato colpito in modo negativo, ti muovi comunque in un contesto molto competitivo" afferma Marc Seewald, vice presidente del Product Management del software di gestione delle performance aziendali di Oracle. "Puoi quindi approfittare di questo momento per battere la concorrenza. È uno stimolo a cambiare più forte che mai."

In alternativa, le aziende che stanno ripensando in modo attivo il proprio futuro (con un percorso sano verso nuove strategie) sono ostacolate dalla mancanza di strumenti. Un quinto degli intervistati che non ha usato la modellazione degli scenari indica il motivo nella mancanza degli strumenti di modellazione necessari. Per Seewald, una di queste nuove strategie non è per nulla nuova: consentire l'agilità. "Quando hai strumenti che ti aiutano a collaborare meglio e sono più automatizzati e trasparenti, i numeri sono sotto gli occhi di tutti". Significa che "c'è fiducia in quei numeri".

"Anche se il tuo settore non è stato colpito in modo negativo, il contesto è comunque molto competitivo".

Marc Seewald, Vice President, EPM Product Management, Oracle

L'IA e il processo di pianificazione

Quando rischio, ritorni sugli investimenti e ostacoli sono chiari, prendere decisioni è più semplice. Un processo decisionale ben fatto dipende dall'analisi accurata di tutti i dati pertinenti. Sapendo quali strade sono già state battute, possiamo valutare meglio il probabile risultato in una situazione simile. In questo ambito, è logico che IA e machine learning aggiungano valore. L'intelligenza predittiva e la pianificazione possono contribuire a qualsiasi iniziativa per la quale l'azienda debba prendere decisioni strategiche. Tecnologie come IA e machine learning possono esaminare i dati storici, generare informazioni da trend economici e aziendali pertinenti e creare modelli predittivi per gli scenari peggiori, migliori e più probabili.

Il sondaggio di MIT Technology Review Insights mostra che il 58% dei processi e dei sistemi di pianificazione aziendale utilizza capacità di IA e machine learning.

L'utilizzo dei due è più alto nel continente americano (dove vengono utilizzati dal 63% delle aziende) rispetto alle regioni EMEA (56%) o Asia-Pacifico (49%) (vedi figura). È inoltre più comune nelle grandi aziende: l'85% delle aziende con più di un miliardo di dollari di fatturato usa IA e machine learning, rispetto al solo 30% delle aziende più piccole. Queste tecnologie sono più affermate nei servizi finanziari (il 96% del settore usa funzioni di IA e machine learning), retail (75%) e comunicazioni (70%) rispetto a sanità (30%), servizi alle aziende (39%) e istruzione superiore (29%).

Il dato da sottolineare è l'adozione quasi universale dell'IA tra le società finanziarie. Probabilmente perché queste tendono a usare sistemi più connessi e controllati, quindi i loro dati sono solitamente più precisi: l'IA funziona al meglio quando può attingere a un ampio pool di dati accurati. I fornitori di servizi sanitari e gli istituti di istruzione superiore tendono invece a utilizzare sistemi più isolati o persino processi cartacei, barriere quasi insormontabili all'adozione dell'IA.

C'è anche una correlazione tra le altre tecnologie alle quali l'azienda si affida e l'adozione di IA e machine learning. Tra le aziende che utilizzano sistemi di

Utilizzo di IA e machine learning nel mondo

Più della metà delle aziende include IA e machine learning nei propri processi e sistemi di pianificazione.



AREA GEOGRAFICA

63%	56%	49%
AMERICHE	EUROPA, MEDIO ORIENTE E AFRICA	ASIA-PACIFICO

SETTORE

SERVIZI FINANZIARI	96%
RETAIL	75%
COMUNICAZIONI	70%
SETTORE FARMACEUTICO	64%
PRODUZIONE	56%
INTRATTENIMENTO	54%
SERVIZI AZIENDALI	39%
SANITÀ	30%
FORMAZIONE	29%

Fonte: sondaggio di MIT Technology Review Insights su 860 dirigenti senior, settembre 2020

pianificazione della supply chain, ad esempio, il 65% usa tecnologie di IA e machine learning nella pianificazione aziendale. Solo il 18% delle aziende reticenti all'adozione del cloud utilizza questa tecnologia avanzata.

Tempistiche per la modellazione degli scenari

Le iniziative strategiche, quelle che definiscono il futuro di un'azienda, ricevono l'attenzione dei dirigenti. Queste decisioni importanti permettono all'azienda di intraprendere un nuovo percorso e solitamente i progetti hanno tempi di sviluppo e di impegno più lunghi.

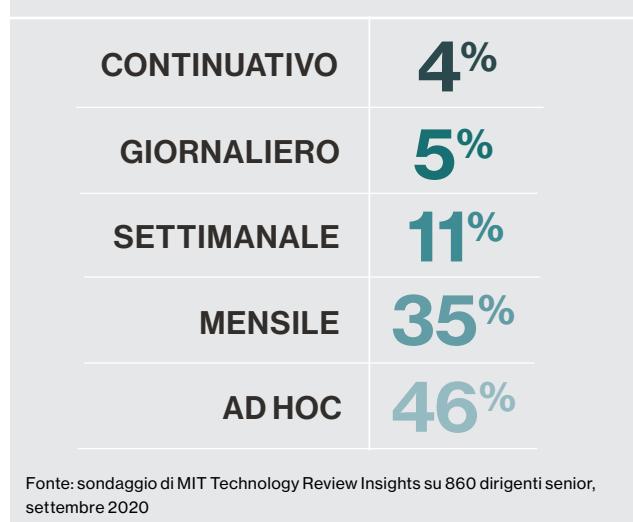
Di conseguenza, tre quarti delle aziende nel mondo usano un intervallo di tempo di tre o più anni per la pianificazione a lungo raggio. In passato SMNYL progettava i flussi di cassa per almeno tre anni, ma oggi alcuni elementi includono previsioni decennali. Il team di gestione, secondo Huerta, usa questi dati per definire opportunità e rischi per l'azienda, nonché i loro effetti su rappresentanti e clienti. Risponde così alla domanda "Quali sono i progetti strategici più importanti, che non possono aspettare il prossimo anno prima di essere avviati?".

Qualche anno fa, ad esempio, la società di assicurazioni ha deciso di lanciare un nuovo sistema di gestione del rapporto con i clienti per supportare il proprio canale di distribuzione. L'iniziativa era stata implementata sulla base di ipotesi che includevano piani decennali dettagliati, contenenti informazioni su risorse, consulenti, tecnologia, costi di manutenzione, flussi di cassa previsti e ritorno sull'investimento.

"Tutti questi processi sono integrati nel piano finanziario complessivo per proiettare i risultati totali dell'azienda, che includono sia le normali operazioni che gli investimenti per

Figura 6: tempistiche di modellazione degli scenari

Quasi la metà delle aziende fa un uso occasionale dello strumento di pianificazione, mentre più di un terzo lo usa ogni mese.



i prossimi 10 anni", spiega Huerta. Il processo include distribuzione, tecnologia, servizio clienti, finance e risorse umane. "È utile anche per definire un piano di assunzione dei consulenti".

Con quale frequenza vengono rivisti gli scenari?

Una società può iniziare con un piano grandioso, ma l'idealismo non sempre paga. La maggior parte dei progetti innovativi va ricalibrata in corso d'opera in base all'andamento nel mondo reale. Quando le aziende usano la modellazione degli scenari, a volte eseguono regolarmente lo stesso modello (il 35% ad esempio lo fa mensilmente) usando nuovi dati o informazioni per modificare il piano (vedi Figura 6). Spesso, però, lo si fa una tantum (46%).

Non c'è da stupirsi che la pandemia sia stato un evento "ad hoc" notevole. Ad esempio, la società di comunicazioni MTN solitamente effettua previsioni a otto mesi per i propri progetti. Come afferma O'Neal, però, "lo scoppio della pandemia è stato un azzeramento". L'azienda ha preferito non aggiornare le previsioni, ma rivedere le proiezioni del 2020. In questo modo, non ha considerato solamente il virus, ma anche variabili come tassi di cambio e altri fenomeni di instabilità globale. I risultati del progetto hanno influenzato la decisione della società di posticipare o rinegoziare contratti e determinato se rallentare o velocizzare alcune distribuzioni.

Con gli strumenti giusti, rivedere le ipotesi è più semplice. "Creiamo al momento modelli di scenario e previsioni per testare le nostre idee" dice Ariell, esponente del governo neozelandese. "Usiamo poi questi modelli per aumentare la fiducia della nostra gente. Credo che più siamo convinti che l'IA generi risultati logici e 'sensati', più ci sentiremo a nostro agio nell'usarla".

FOCUS SULL'AZIENDA: Gestire la supply chain

Le aziende affidano alla supply chain il compito di trovare i materiali per i propri prodotti e servizi, progettarli, realizzarli e consegnarli. La supply chain include produttori, fornitori, magazzini, società di trasporto, centri di distribuzione e rivenditori. Riassume insomma tutto ciò di cui un'azienda ha bisogno per sopravvivere e prosperare, e le attività che la supportano: prevedere la domanda dei clienti, pianificare i requisiti per i materiali, le risorse e l'inventario e tracciare i flussi di lavoro per trovare i prodotti, produrli e distribuirli.

Le catene di approvvigionamento possono essere processi complessi e frammentati che hanno bisogno di un costante flusso di prodotti, ordini, informazioni e trasferimenti di fondi in varie fasi della crescita. Essendo spesso gestita all'ultimo istante, la supply chain è stata tra i processi aziendali più colpiti dalla pandemia. Il cambiamento del flusso di beni e servizi dal produttore all'utente finale inizialmente ha avuto un impatto sulla vita di ogni giorno, con conseguenze su vasta scala.

Pianificazione della supply chain connessa

La domanda di prodotti o servizi genera il ciclo di pianificazione della supply chain, che solitamente parte proprio dalla previsione della domanda. Un indicatore di performance fondamentale per chi si occupa di pianificare la domanda è la precisione delle previsioni: sovrastimare la domanda vuol dire produrre troppe scorte, sottostimarla ne causa l'esaurimento o porta gli scaffali a rimanere vuoti. Una previsione più accurata rende più efficienti le operazioni e più felici i clienti.



IL 55 %
DELLE AZIENDE HA
GIÀ DEI SISTEMI DI
GESTIONE DELLA
SUPPLY CHAIN.

La maggior parte delle grandi aziende usa la pianificazione di vendite e operations, un processo utile a bilanciare domanda e offerta, e fornisce ai dirigenti le informazioni di cui hanno bisogno per approvare ed eseguire il piano nel complesso. Chi pianifica la supply chain ha però difficoltà nel gestire sistemi disconnessi che rallentano le decisioni e introducono errori nel processo di pianificazione. Le aziende leader affrontano il problema dei sistemi con piattaforme integrate cloud-based e approcci come la pianificazione aziendale integrata, che riunisce i dati di più reparti da operazioni interne ed esterne e i dati del finance per creare un piano strategico, prevedere domanda e offerta e trainare l'esecuzione. Tecniche come la pianificazione aziendale integrata hanno bisogno dell'impegno e della collaborazione tra reparti e fonti di dati.

Secondo Mitch Haynes, vice presidente della supply chain planning di Juniper Networks, l'impatto sull'azienda è notevole. La sua azienda, che vende tecnologia di networking e sicurezza informatica, ha trasferito la propria supply chain sul cloud nel 2016, e oggi usa la [pianificazione aziendale integrata per l'operatività della sua supply chain](#). In questo modo, Juniper può affrontare una sfida senza perdere troppo tempo a chiedersi perché siano state prese alcune decisioni" afferma. "Non possiamo conoscere l'ignoto. Ma possiamo prendere decisioni in modo connesso".

Due terzi delle principali aziende ritengono "importante" e "strategica" la pianificazione della supply chain e affidano le attività di pianificazione a team e sistemi dedicati. Sono molto diverse dalle aziende di medie dimensioni, un terzo delle quali si affida ancora ai fogli di calcolo per eseguire la pianificazione della supply chain.

Anche se la maggior parte delle società crede nell'importanza della pianificazione della supply chain (il 55% ha sistemi dedicati), spesso la implementa in modo lento e sporadico, suddividendo la responsabilità tra vari reparti (41%). Nel 16% delle aziende, almeno una parte della gestione della supply chain viene ancora affidata ai fogli di calcolo.

L'impatto a breve termine sui processi aziendali può richiedere un "intervento d'urgenza", ma c'è speranza e la tecnologia ha un ruolo importante. Molte aziende si stanno riprendendo dallo shock iniziale e lavorano per un futuro migliore pianificando le fasi successive. Molto dipende dai rapporti già esistenti all'interno dell'azienda e dal fatto che i leader delle varie linee d'impresa lavorino attivamente insieme.

07 Il mandato di collaborazione

Nessuno lavora da solo: più è grande l'azienda, più persone sono coinvolte, più sono i reparti influenzati dalle decisioni e gli stakeholder che vanno consultati. L'unico modo per non rimanere immobili è trovare modi di collaborare. Non basta partecipare alle riunioni: è necessario integrare i dati sul bilancio, i database delle performance passate, le previsioni sulle tempistiche e la documentazione di supporto. Se le persone non portano a termine la parte che è stata loro assegnata, il sistema non funziona: le scadenze non vengono rispettate, e si rischia che un progetto su cui poggia il futuro dell'intera azienda si trasformi in un fallimento.

La pianificazione collaborativa tra reparti è una parte fondamentale della pianificazione aziendale connessa. Si basa su processi e tecnologie in comune che sfruttano dati finanziari, operativi e sulla forza lavoro per aumentare la visibilità e guidare decisioni ed esecuzione. Sistemi finanziari e operativi disconnessi hanno generato processi aziendali scollegati, rigidi e difficili da modificare, dice Seewald. "Non è normale che per prendere una semplice decisione, o per esaminare uno scenario finanziario, servano 20, 30, 40, 50 persone impegnate a raccogliere dati da sistemi diversi, sperando che tutto alla fine dia un risultato sensato". Questo crea una cultura che mette gli uni contro gli altri, invece di un'azienda collaborativa in cui tutti vanno nella stessa direzione.

L'obiettivo finale è una maggiore agilità. Secondo Seewald, "I settori stanno subendo una forte rivoluzione. Le aziende devono riuscire a muoversi molto più rapidamente".

Aspettative sulla pianificazione aziendale connessa

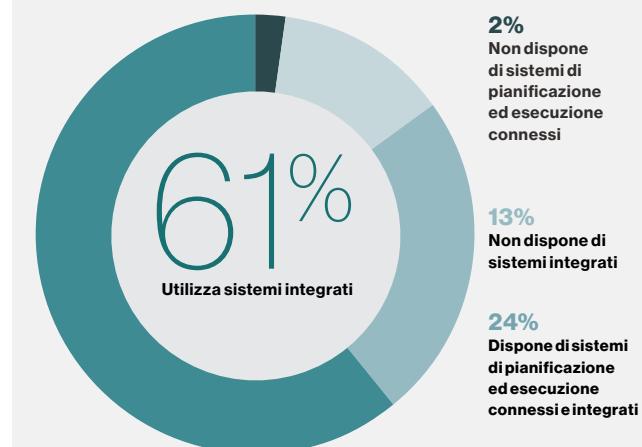
La pianificazione aziendale connessa è tra le iniziative che quasi tutti accolgono a braccia aperte. Tre quarti dei leader aziendali intervistati si aspettano che migliori la

collaborazione e i processi decisionali. A loro parere, nel peggior dei casi non avrà alcun impatto sulle operations (26%). In altre parole, non può andare male, e potenzialmente può migliorare le cose.

L'entusiasmo è maggiore tra le aziende con più di un miliardo di dollari di fatturato; in questo segmento, il 39% di loro si aspetta che la pianificazione aziendale "migliori notevolmente" i processi aziendali. Tra le aziende con meno di un miliardo di dollari di fatturato, il dato è invece al 26%. In effetti ha senso: più è grande l'azienda, più parti sono coinvolte nel processo decisionale, e più è complesso tutto quanto.

Figura 7: la pianificazione va verso l'automazione

La maggior parte delle aziende integra la pianificazione con sistemi ERP, HR e supply chain.



Fonte: sondaggio di MIT Technology Review Insights su 860 dirigenti senior, settembre 2020

La pianificazione aziendale connessa raccoglie anche l'entusiasmo delle aziende nel settore dei servizi finanziari, nel quale il 51% degli intervistati si aspetta che "migliori notevolmente" le decisioni, ma anche nella sanità (46%) e nel settore farmaceutico (41%). Sebbene questi intervistati rappresentino grandi aziende, le loro impressioni positive potrebbero essere influenzate anche dalla natura determinante di alcune delle loro decisioni.

Dato che le decisioni strategiche includono così tanti elementi, è importante che tutti i dati pertinenti vengano organizzati e analizzati. Il che significa che devono essere aggiornati e sincronizzati regolarmente, se possibile in automatico. Nessuno vuole basare una decisione su dati obsoleti.

Nel complesso, le aziende che intendono usare la pianificazione aziendale connessa hanno già collegato i propri processi e sistemi di pianificazione ai sistemi di esecuzione e transazione, come la pianificazione delle risorse aziendali, la gestione delle risorse umane e del rapporto con il cliente e le applicazioni dedicate alla supply chain (vedi Figura 7). Un quarto delle aziende ha automatizzato tutto.

Solo il 13% degli intervistati lavora in un ambiente privo di sistemi connessi, o nei quali l'aggiornamento delle informazioni richiede un intervento manuale. Le aziende attive nei settori di produzione, servizi aziendali e istruzione superiore hanno maggiori probabilità di aver bisogno di interventi manuali per condividere i dati tra i sistemi.

Difficoltà per la pianificazione connessa

Le società che stanno riducendo l'adozione del cloud non sono impegnate a integrare i propri sistemi di pianificazione organizzativa. Per il 39% di queste aziende, il sistema ha bisogno di un intervento manuale.

Una sfida particolarmente complessa è quella dei compartimenti stagni, che impediscono a tutti i gruppi di accedere a una fonte di dati. È normale che questi compartimenti si sviluppino man mano che l'azienda cresce. Cultura aziendale, tecnologia, processi organizzativi e problemi di privacy possono limitare o scoraggiare la condivisione dei dati, causando così la necessità di fare il doppio degli sforzi e isolando il flusso di dati. Si rallenta così il processo decisionale basato sui dati, si creano barriere tra un team e l'altro e aumentano i costi.

Non c'è da stupirsi. Le aziende sanno che condividere i dati in tutta l'azienda è vantaggioso, ma abbattere i



dei leader aziendali si aspetta che la pianificazione aziendale connessa migliori la collaborazione e i processi decisionali.

compartimenti stagni è difficile. Le grandi aziende hanno grandi quantità di dati e sono consapevoli di doverle gestire. Solo un quarto riferisce che i dati necessari alla pianificazione aziendale sono ancora bloccati in compartimenti stagni e conservati in formati diversi; per il 33% non è una preoccupazione immediata. I compartimenti stagni sono particolarmente presenti nelle aziende che stanno riducendo l'adozione del cloud in seguito alla pandemia: più di un terzo dice che i dati della propria azienda sono organizzati in questo modo.

Il reparto informatico sa meglio degli altri quanto i dati siano compartmentalizzati, in parte perché l'IT è la divisione centrale che supporta la raccolta di dati di ogni tipo.

Un'altra difficoltà sta nell'utilizzo dei fogli di calcolo. Quando i fogli di calcolo vengono usati per il loro scopo originale, ossia occuparsi dei numeri ed esplorare le variazioni dei modelli numerici, sono strumenti straordinari. Molto spesso, però, vengono portati oltre il proprio limite. Gli aggiornamenti in tempo reale sono complessi e tendono a generare errori potenzialmente devastanti (non ultimo dei quali è un [errore ormai noto](#) che ha impedito di riferire correttamente i casi di Covid-19 per via delle limitazioni del foglio di calcolo). Smettere di usarli, però, è difficilissimo. Un quinto degli intervistati ha detto che la propria azienda usa ancora fogli di calcolo manuali per le attività di modellazione e pianificazione generali. Anche se il 42% dice di aver messo al bando i fogli di calcolo per la pianificazione, escluderli è

impossibile: il 40% delle società di medie dimensioni ci fa ancora affidamento, in qualche misura.

I fogli di calcolo indicano simbolicamente le aziende rimaste indietro. Tra quelle che riducono l'adozione del cloud in seguito alla pandemia, il 33% usa ancora i fogli di calcolo manuali per la pianificazione.

A volte sono un residuo dei sistemi e dei processi aziendali precedenti. "Prepariamo ancora i fogli di calcolo prima di usare gli strumenti per il bilancio e la pianificazione perché stiamo migrando da una piattaforma vecchia di 20 anni" ci spiega O'Neil. Quando la migrazione sarà terminata, smetteremo di farlo. "Stiamo passando all'abusiness intelligence".

Un'accoppiata esplosiva: uomo e macchina

I sistemi di pianificazione potrebbero essere pronti per l'interoperabilità, ma il personale non è altrettanto preparato. Una collaborazione efficace prevede soft skill (come la capacità di ascolto) e competenze tecniche. Anche se sei già un esperto di gestione del tempo e rispetti perfettamente l'etichetta, la maggior parte dei dipendenti deve ancora capire come usare tutti questi software.

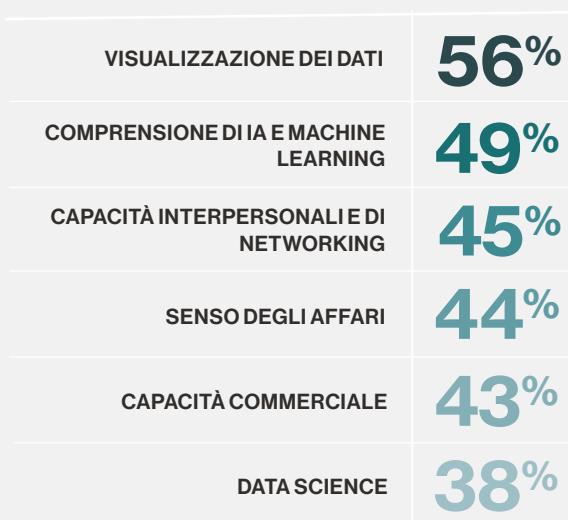
Affinché tutti possano interagire gli uni con gli altri in modo efficace e produttivo, tutti devono fare un passo in più. La maggior parte delle aziende ritiene che le capacità più richieste siano visualizzazione dei dati (56%), IA e machine learning (49%) e capacità interpersonali (45%) (vedi Figura 8). Tuttavia, non esistono capacità con bassa priorità o esclusive, ma alcune sono più urgenti di altre.

In un certo senso, la debolezza di abilità percepite riflettono il punto di vista degli intervistati e le tecnologie che vengono loro presentate. Alcuni executive hanno maggiori probabilità di comprendere che c'è bisogno di data scientist, mentre i responsabili dell'area IT informatico cercano personale che sappia capire IA e machine learning.

Due settori sempre più richiesti in ambito tecnico. I prodotti che utilizzano questi algoritmi avanzati offrono capacità sbalorditive in un'ampia serie di ambiti del sapere, dagli avanzamenti della medicina al riconoscimento delle frodi, passando per i sistemi di pianificazione basati sui dati. E il dato ancora più importante è che queste tecnologie stanno guadagnando la fiducia delle aziende che vogliono trarne vantaggio. Più della metà dei dirigenti crede al risultato della pianificazione svolta da strumenti che usano capacità di IA e machine learning. Solo il 14% è scettico sui consigli di IA e machine learning, anche se la percentuale è più alta tra i direttori del finance e i C-level.

Figura 8: capacità necessarie per la pianificazione in tutta l'azienda

Le aziende che vogliono collaborare devono sviluppare insieme talune capacità: le più importanti sono la visualizzazione dei dati e la comprensione dell'IA.

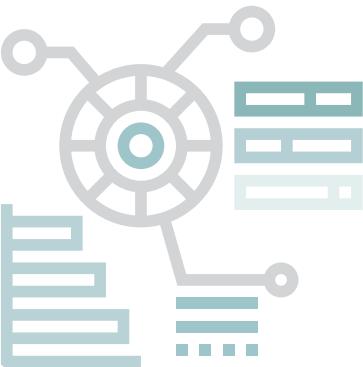


Fonte: sondaggio di MIT Technology Review Insights su 860 dirigenti senior, settembre 2020

Società finanziarie, di comunicazione e aziende con più di un miliardo di fatturato sono più disposti a fidarsi delle proposte di pianificazione di applicativi che usano IA e machine learning. "Credo davvero che l'IA possa aiutarci" afferma Guadalupe Huerta di SMNYL. "Ci servono nuovi modi per integrare le conoscenze degli esperti all'interno dell'azienda, ossia le persone che conoscono in modo approfondito la nostra attività. L'IA ha tutte le carte in regola per aiutarci a farlo".

La parola collaborazione è ormai usata anche a sproposito, ma non merita questo destino. Quando si lavora insieme, si riesce a fare molto di più, ed è più semplice partendo da fonti di dati affidabili. In un sondaggio di Oracle, tre quarti degli intervistati hanno detto che l'IA ha contribuito a mantenere la propria salute mentale sul posto di lavoro.²

La collaborazione aziendale si occupa della comunicazione in grandi aziende. I membri del team devono collaborare come esseri umani (discutere del lavoro, dare feedback e influenzare gli uni le idee degli altri) e in termini tecnici, ad esempio garantendo che i dati arrivino al reparto giusto



“L’obiettivo è ottimizzare i costi, migliorare la pianificazione e aumentare la flessibilità. Ora la struttura portante dell’azienda (finance, risorse umane e supply chain) lavora in armonia e con efficienza”.

Khaled Elhusseiny, Chief Financial Officer, Almuftah Group

in modo tempestivo. Tutto ciò funziona meglio con piattaforme e tecnologie che automatizzano e monitorano i sistemi aziendali.

Ad alto livello, il 57% dei sistemi fa affidamento su piattaforme e modelli di dati comuni e il 55% si fida dei risultati di pianificazione che usano IA e machine learning. Queste connessioni possono nascere in vari modi. Il sondaggio ha chiesto agli intervistati di identificare quanto fossero d’accordo con alcuni strumenti tecnologici e prassi aziendali per scoprire quale avesse il maggior impatto. Si inizia con un processo organizzato che gestisce la collaborazione e strumenti che semplificano la collaborazione.

- **Pianificazione trasversale nell’azienda.** Le frizioni tra i vari reparti sono un problema noto nelle grandi aziende. Per fortuna, al giorno d’oggi è prassi comune che le persone lavorino insieme, almeno saltuariamente, pur lamentandosi di doversi relazionare con il personale di altre aree aziendali. Dopotutto, in alcune circostanze i reparti possono lavorare autonomamente: il reparto di progettazione non deve per forza consultare le altre parti dell’azienda per decidere quale fornitore di foto di catalogo usare.

- **Piattaforme e modelli di dati più comuni.** Le grandi aziende subivano la mancanza di standardizzazione, che creava problemi di interoperabilità. Ogni reparto riteneva di avere il diritto di usare lo strumento più adatto alle proprie esigenze, anche se ciò avrebbe complicato la condivisione dei dati al di fuori del suo contesto. Le piattaforme oggi sono cambiate, ma i problemi restano gli stessi. Sebbene il reparto informatico cerchi di creare strumenti standard per tutta l’azienda, non sempre ci riesce.

Il sondaggio mostra però che la maggior parte delle aziende ha un discreto successo. Quasi tre intervistati su cinque dicono che i propri sistemi si affidano notevolmente (16%) o in certa misura (41%) a una piattaforma o un modello di dati comune. Quando Elhusseiny è stato nominato CFO di Almuftah Group, nel 2016, non esisteva alcun piano strategico, e il ciclo di pianificazione non era unificato per l’intera azienda. Si usava invece un semplice processo di preparazione del bilancio, che includeva il team finance e i manager di divisione delle 35 aziende di Almuftah, senza linee guida, né processi unificati e specifici per la preparazione del bilancio delle varie divisioni. “Dopo aver discusso i bilanci con il finance, questi venivano inviati singolarmente e approvati dai proprietari” ricorda Elhusseiny.

Una gestione coordinata rende tutto più organizzato e prevedibile. “Siamo passati a un unico ciclo di pianificazione, che include tutte e 35 le aziende” spiega Elhusseiny. La società ha poi implementato un processo di revisione unificato che ha coinvolto tutta l’azienda. Il bilancio è stato sviluppato in tre fasi: sviluppo, analisi e approvazione, e il processo gestito da due comitati: un comitato esecutivo che comprendeva imprenditori e direttori di divisione e un comitato finanziario guidato dal direttore generale e CFO del gruppo.

“L’obiettivo è ottimizzare i costi, migliorare la pianificazione e aumentare la flessibilità” afferma Elhusseiny. “Adesso, ad un anno di distanza, la struttura portante dell’azienda (finance, risorse umane e supply chain) lavora in armonia e con efficienza”.



Conclusioni: pianificare insieme per avere successo insieme

Quando la pandemia di coronavirus del 2020 ha iniziato a diffondersi, in tutto il mondo le aziende hanno dovuto affrontare situazioni di emergenza. A distanza di diversi mesi, alcune sono ancora in quella fase. C'è però una speranza e la tecnologia ha un ruolo importante. Il sondaggio di MIT Technology Review Insights indica che molte aziende si stanno riprendendo dallo shock iniziale, e lavorano per un futuro migliore, pianificando le prossime mosse. Molto dipende dai rapporti già esistenti all'interno dell'azienda, e dal fatto che i leader dei vari reparti o divisioni lavorino attivamente insieme. Pianificando in collaborazione tramite strumenti e sistemi cloud-based, le aziende sono destinate a tornare a crescere, migliorare le operazioni e trovare nuovi modi di innovare. Per concludere:

Le aziende più tecnologiche stanno gestendo le conseguenze della crisi con fiducia. Il sondaggio mostra che le aziende più grandi che si sono impegnate a risolvere le sfide più immediate per l'azienda, la forza lavoro e i clienti hanno avuto maggiori probabilità di aumentare i propri investimenti sul cloud. Chi accelera l'adozione del cloud ha a sua volta maggiori probabilità di affrontare le difficoltà con piglio pratico.

La pianificazione segue strade diverse nelle varie aziende.

Nel complesso, le aziende stanno diventando organismi più connessi, e vedono quanto valore è possibile portare alla luce integrando i sistemi in modo che i dati possano passare facilmente da una fase all'altra della pianificazione. La maggioranza dei leader che ha risposto al sondaggio concorda nell'affermare che la pianificazione aziendale connessa, che integra fonti di dati nell'intera azienda, migliorerà i processi decisionali. Questi approcci alla pianificazione, però, al momento sono in gran parte speranze.

La collaborazione è fondamentale per una pianificazione efficace.

Le aziende devono affrontare la pianificazione aziendale come fosse una cosa sola.

Affinché riesca, il finance deve lavorare fianco a fianco con le risorse umane e la supply chain, accedendo agli stessi sistemi e agli stessi dati. Rimangono degli ostacoli, come l'eliminazione dei compartimenti stagni che dividono tra loro le parti dell'azienda, e l'utilizzo dei fogli di calcolo nella pianificazione, che tende a creare imprecisioni. Migliorando collaborazione e comunicazione, le aziende possono aprire le porte a un futuro pieno di successi.

A proposito di MIT Technology Review Insights

MIT Technology Review Insights è la divisione editoriale di MIT Technology Review, la rivista tecnologica attiva da più tempo nel mondo e supportata dal principale istituto tecnologico mondiale che crea eventi live e studi sulle ultime sfide nel mondo della tecnologia e del business. Insights conduce studi qualitativi e quantitativi e analisi sia negli USA che all'estero, e pubblica molti contenuti tra cui articoli, report, infografiche, video e podcast. Tramite il crescente MIT Technology Review Global Panel, Insights ha un accesso senza precedenti a manager di alto livello, innovatori e leader in tutto il mondo, che può intervistare.

Lo sponsor

Oracle offre suite di applicazioni integrate e un'infrastruttura cloud autonoma e sicura con Oracle Cloud. Per maggiori informazioni su Oracle (NYSE: ORCL), visita il nostro sito all'indirizzo <https://www.oracle.com/it/performance-management/connected-planning/>.



Note

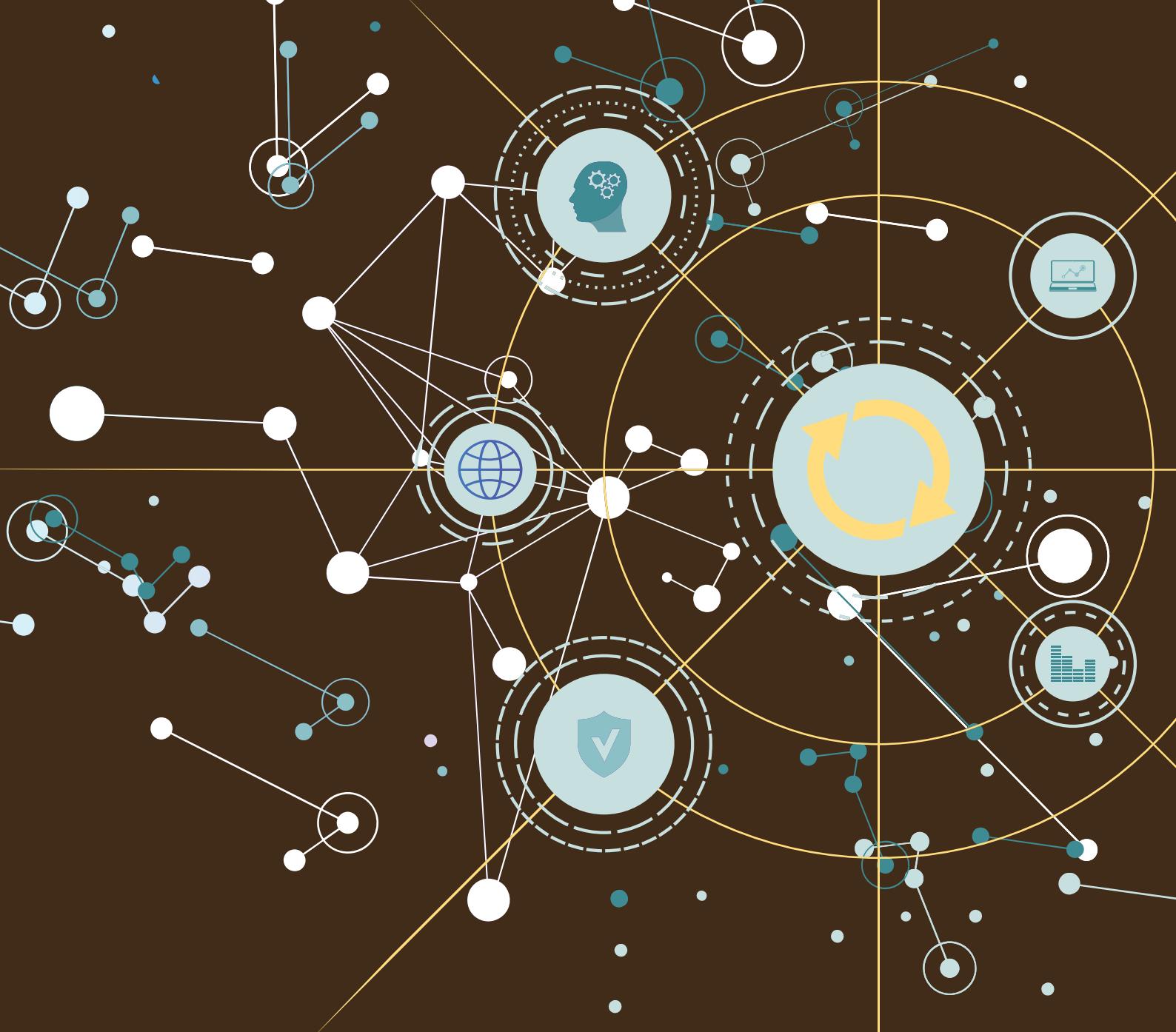
1 "Finance and HR: The Cloud's New Power Partnership," MIT Technology Review Custom, in collaborazione con Oracle, 2017.

2 "As Uncertainty Remains, Anxiety and Stress Reach a Tipping Point at Work," Oracle Workplace Intelligence, 2020.

Illustrazioni

Le illustrazioni sono state create da Chandra Tallman con elementi di Adobe Stock e The Noun Project.

Per quanto sia stato fatto tutto il possibile per verificare l'accuratezza delle informazioni, MIT Technology Review Insights non si assume alcuna responsabilità conseguente all'affidamento su qualsiasi persona citata nel report, o su una qualsiasi delle informazioni, opinioni o conclusioni contenute nel presente report.



MIT Technology Review Insights

-  <https://www.technologyreview.com>
-  [@techreview](https://twitter.com/techreview) [@mit_insights](https://twitter.com/mit_insights)
-  insights@technologyreview.com