CHANGE MANAGEMENT:
IL FATTORE DI SUCCESSO NASCOSTO

Antonio CIO Oniverse **Paolo** CIO Bauli

SAP1 / SAPONE

SAPONE v1.0 — terminal

SAPONE: aiutaci a generare una serie di domande legate al **change management nei progetti SAP**. Considera che hai davanti **Antonio** (CIO di Oniverse) e **Paolo** (CIO di Bauli)… mettici alla prova!



SAPONE sta elaborando…



SAPONE sta elaborando…



SAPONE sta elaborando…

Q01

CIO ONIVERSE → interroga → CIO BAULI

SAPONE

"È indiscutibile che un progetto SAP fornisce all'azienda l'occasione per operare delle radicali trasformazioni organizzative. Nella tua esperienza pluriennale di progetti SAP in aziende di vari settori e dimensione ne hai viste di tutti i colori. Oggi per te che cosa significa e come si sostanzia il Change Management?"

Q02

CIO BAULI → interroga → CIO ONIVERSE

SAPONE

"Oniverse ha un'anima fortemente orientata al retail, al cliente finale e alla rapidità del go-to-market. Spesso SAP viene percepito dagli utenti del business come un sistema rigido. Come hai gestito il Change Management per far capire che la standardizzazione dei processi core è in realtà il trampolino per essere più flessibili sul mercato?"

Q03

CIO ONIVERSE → interroga → CIO BAULI

SAPONE

"La fabbrica e la logistica hanno routine consolidate da anni. Qual è stata la vostra strategia per identificare e valorizzare i 'Key User' in produzione? E come avete gestito le resistenze di chi faceva le cose nello stesso modo da vent'anni?"

Q04

CIO BAULI → interroga → CIO ONIVERSE

SAPONE

"Voi avete una rete distributiva e di negozi enorme, con un turnover fisiologicamente diverso da quello di una fabbrica. Come avete strutturato il piano di formazione e Change Management per garantire l'avvio dei processi omnicanale (BOPIS, BODEL, O2O, RESI) senza creare disruption in store e fare in modo che i dipendenti si sentissero supportati?"

Q05

CIO ONIVERSE → interroga → CIO BAULI

SAPONE

"Il go-live di un ERP è sempre un momento di forte stress psicologico per l'azienda. C'è un aneddoto o una lezione appresa legata alla gestione dell'emotività del team in quella fase delicata che ti porti dietro?"

Q06

CIO BAULI → interroga → CIO ONIVERSE

SAPONE

"Durante il go-live, la tentazione del business di chiedere 'personalizzazioni dell'ultimo minuto' per tornare alle vecchie abitudini è fortissima. Come sei riuscito a mantenere la barra dritta sul concetto di 'SAP Standard' senza far sentire il business ignorato?"

Q07

CIO ONIVERSE → interroga → CIO BAULI

SAPONE

"Il Change Management non finisce al go-live. Oggi che il sistema è stabile, come mantenete alta l'attenzione sull'adozione delle nuove funzionalità (ad esempio con l'introduzione di S/4HANA o dell'AI) senza che le persone ricadano nelle vecchie abitudini?"

Q08

CIO BAULI → interroga → CIO ONIVERSE

SAPONE

"Guardando indietro, se potessi viaggiare nel tempo e ricominciare il progetto SAP da zero, qual è la singola attività di Change Management su cui investiresti il doppio del budget o del tempo?"

FUN

CIO BAULI → mette in difficoltà → CIO ONIVERSE

SAPONE

"Antonio, Oniverse vende lingerie e costumi da bagno in tutto il mondo. Hai mai usato SAP per ottimizzare la scelta della taglia giusta… per i tuoi clienti? O almeno per te stesso prima di una riunione importante?"

ANTONIO RISPONDE

"Guarda, con SAP abbiamo tutto sotto controllo: giacenze, taglie, colori… Ma onestamente, per scegliere cosa indossare prima di una board review continuo ad affidarmi al mio consulente di fiducia: mia moglie. Zero customizzazioni, zero deviate dallo standard — e funziona sempre."

FUN

CIO ONIVERSE → mette in difficoltà → CIO BAULI

SAPONE

"Paolo, Bauli produce milioni di pandori e panettoni ogni anno. Hai mai pensato di applicare il Change Management anche alla ricetta? E soprattutto: quanti utenti 'key user' ci vogliono per decidere quanto zucchero a velo mettere sopra il pandoro?"

PAOLO RISPONDE

"La ricetta del pandoro è più blindata di qualsiasi SAP Standard — quella non si tocca neanche con un'implementazione S/4HANA. Per lo zucchero a velo invece abbiamo un processo chiarissimo: lo decide il mastro pasticcere, e nessun key user ha mai osato fare una change request. Alcune resistenze al cambiamento, credetemi, sono sacrosante."

FINE SESSIONE

Grazie e buon cambiamento a tutti

Antonio CIO Oniverse **Paolo** CIO Bauli