Possibile scaletta tavola rotonda change mgt SAP

0. Icebreaker

A: Ciao Paolo, essere qui a parlare di change manegement il 5 giugno è un grande segnale di fiducia per me… speriamo non sia overconfidence!

P: Perché? Perché il 5 giugno è particolare?

A: Perché stasera iniziano le attività di migrazione alla versione 2023 che concludono il nostro progetto di migrazione a RISE (Lift and Shift 😉)…Da domenica sera scopriremo come abbiamo gestito il change management di questo ennesimo progetto di upgrade periodico che la SAP ci "consiglia" di fare periodicamente…

P: aaaah se non ci fosse la SAP non ci sarebbe il change management!!
Bene, cominciamo dai…hai preparato le domande?

A: Io? Ma guarda che dovevi farle tu?
P: Ma noooo, non ti ricordi che te l'avevo ripetuto 3 volte che eri treno e non si capiva mai nulla

A: Eh si, infatti…non si capiva nulla…e adesso come facciamo?

A+P: Chiediamo all'AI! Chiamiamo il nostro agente SAP1 o SAPONE!

Parte la presentazione

Domande generate dall'AI che si scoprono girando le slide con 2 domande bonus come "allucinazioni"

1) Domanda fake su TEZ per Paolo
2) Domanda fake su Pandoro per Antonio

📌 **Fase 1: La Scintilla del Cambiamento (Strategia e Visione)**

1. Tu (CIO Oniverse) interroghi il CIO di Bauli:

E' 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 colori. Oggi per te che cosa significa e come si sostanzia il change mngt?

- **Possibile focus risposta Bauli:** Racconterà l'importanza di allineare il top management fin da subito e di aver mostrato il progetto SAP non come un "progetto IT", ma come un abilitatore per stabilizzare la produzione e prevedere la domanda, trasformando la paura in un senso di urgenza condiviso.

2. Il CIO di Bauli interroga te (CIO Oniverse):

"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?"

- **Tua possibile risposta (Oniverse):** > "La chiave è stata de-mitizzare il sistema. Abbiamo spiegato che standardizzare il *back-office* (finance, logistica, acquisti) serve a liberare risorse e dati puliti per il *front-office*. Se la macchina dietro è solida, il retail può correre più veloce. Il Change Management non è stato 'imparare a usare SAP', ma 'capire come il dato pulito velocizza la collezione in negozio'. O come il dato standardizzato, letto nella stessa maniera nei plant dell'intimo consenta di avere piena visibilità della supply chain, dei suoi tempi, costi e volumi. Questo significa garantire che il prodotto arrivi on time, al minor costo e sperabilmente nel negozio giusto. Provate ora a fare un nuovo plant fuori SAP...e vedrete la reazione del business."

📌 **Fase 2: Il Coinvolgimento delle Persone (Resistenze e Training)**

3. Tu (CIO Oniverse) interroghi il CIO di Bauli:

"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?"

- **Possibile focus risposta Bauli:** Parlerà del coinvolgimento dei capireparto fin dalle fasi di blueprint, rendendoli "ambassador" del progetto. Approccio pratico, training sul campo e tanta empatia per chi ha dovuto abbandonare i vecchi fogli Excel.

4. Il CIO di Bauli interroga te (CIO Oniverse):

"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 che i dipendenti si sentissero supportati?"

- **Tua possibile risposta (Oniverse):**

"Abbiamo puntato su una formazione 'snackable' e cross-funzionale. Non puoi fare tre settimane di aula a chi gestisce un negozio o a chi coordina la logistica retail. Abbiamo creato pillole video, simulazioni in ambienti di test identici alla realtà e, soprattutto, abbiamo istituito una task force di supporto iper-attiva nei primi mesi di go-live per azzerare l'ansia da prestazione degli utenti. Questo però non basta nel medio termine, perché il turnover dei colleghi in negozio è elevato e quindi da una insistiamo sul modello train-the-trainer dall'altra, lavoriamo per semplificare la user experience e rendere il processo più guidato. Io credo molto nei workflow blindati o oggi che la tecnologia lo consente nell'help in linea contestuale al processo che sto gestendo (WalkMe?)"

📌 **Fase 3: La Gestione del Go-Live (Il Momento Critico)**

5. Tu (CIO Oniverse) interroghi il CIO di Bauli:

"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?"

- **Possibile focus risposta Bauli:** Condividerà l'importanza della "War Room" non solo tecnica, ma anche "psicologica". Celebrando le piccole vittorie dei primi giorni e gestendo gli errori non come colpe, ma come parte del processo di adozione.

6. Il CIO di Bauli interroga te (CIO Oniverse):

"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?"

- **Tua possibile risposta (Oniverse):**

Abbiamo lavorato durante tutto il progetto, anche dopo aver chiuso la fase di analisi, nel mappare le CR e identificare quelle mandatorie per il live (fino ad esaurimento di un certo budget). Quello che non è stato implementato nella fase 1, è stato portato in produzione in wave successive avviate da subito per non dare l'impressione di buttarla in caciare. La credibilità è fondamentale. Se non ci sta, non ci sta. Ma se è davvero importante deve arrivare asap.

📌 **Fase 4: Il Futuro e l'Evoluzione Continuativa**

7. Tu (CIO Oniverse) interroghi il CIO di Bauli:

"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?"

- **Possibile focus risposta Bauli:** Parlerà di "Continuous Improvement", di audit periodici sui processi per vedere chi usa male il sistema e di piani di incentivi o community interne di super-utenti che continuano a scambiarsi best practice.

8. Il CIO di Bauli interroga te (CIO Oniverse):

"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?"

- **Tua possibile risposta (Oniverse):**

"Investirei molto di più sulla comunicazione interna pre-progetto.. Avrei voluto fare più storytelling aziendale sul 'perché' lo stavamo facendo, ma soprattutto avrei insisto per modellizzare quanto prima la soluzione finale per farla toccare con mano al business il prima possibile. Purtroppo i progetti classici, durano mesi e spesso ci si trova a validare delle BBP senza conoscere la soluzione o guidati dalle domande dei consulenti. Sogno un mondo dove il modello, "l'MVP", è costantemente aggiornato per consentire a tutti di capire concretamente come girerà il tutto una volta andati in produzione. Sul front-end dell'ecommerce si lavora in agile, perché su SAP non è possibile? Non è che il change è anche nostro (IT) in primis? "