

Progetta e corri sul digitale, caro professionista

di Claudio Rorato – *senior advisor* in strategia, organizzazione e *digital transformation*, direttore degli osservatori “professionisti e innovazione digitale”, “fatturazione elettronica & eCommerce B2b” del politecnico di Milano

Le competenze lavorative oggi hanno una durata media di 5 anni. Negli anni '80 era di 30 anni. La formazione continua diventa strategica per la sopravvivenza, per consentire agli studi e alle persone di durare nel tempo con un appeal inalterato e in armonia con le esigenze del mercato. È importante non confondere la formazione con l'addestramento tecnico all'uso degli applicativi. Il digitale si dimostra sempre più un alleato per lo sviluppo, a patto di inserirlo all'interno di una strategia, che sia anche in grado di ridisegnare il ruolo dello Studio. Il rapporto con la clientela deve evolversi da una relazione di fornitura reattiva alle richieste a una di partnership, in grado di comprendere a monte il business del cliente e di supportarlo nel prendere decisioni legate alla creazione di valore per l'azienda.

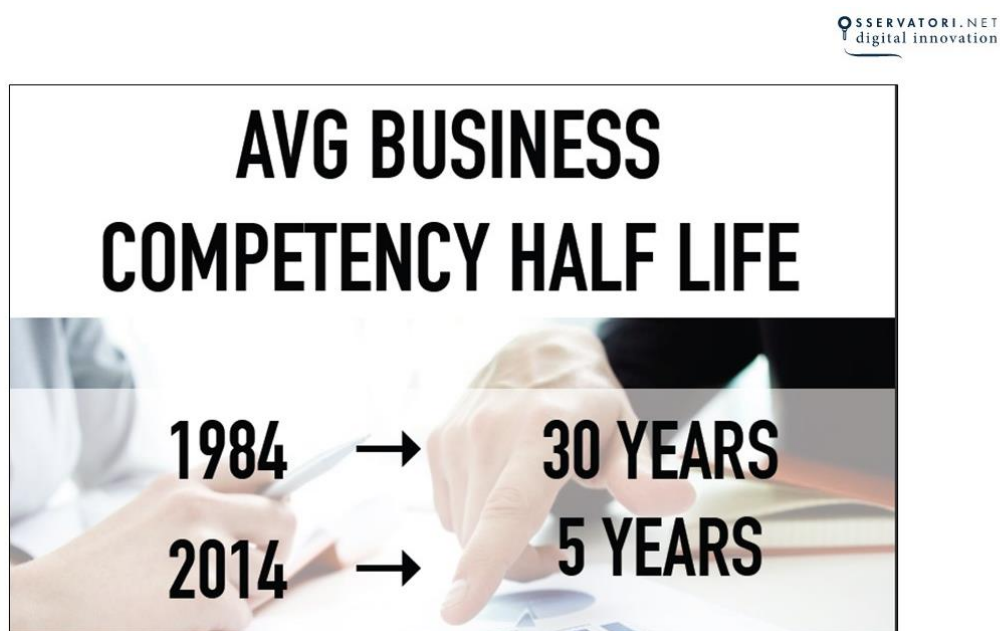
Da sempre sostengo e difendo la centralità dell'individuo, nonostante l'impiego crescente delle tecnologie. E ciò non per convinzioni fondate su preconcetti, ma per esperienze e osservazioni che mi portano a questa conclusione. L'essere umano potrà anche essere sostituito in tutto o in parte dalle macchine nello svolgimento di alcune attività, come già accaduto nelle rivoluzioni precedenti a quella attuale. Alcuni ruoli si sono modificati, altri sono scomparsi. Il cambiamento di ruolo non significa, però, emarginare e far scomparire gli individui. L'innovazione digitale, meglio, la rivoluzione digitale, in realtà necessita di processi di adeguamento – di comportamento e di pensiero – che non hanno come finalità la soppressione dell'individuo, ma la creazione di nuove modalità relazionali e di nuovi contenuti che l'individuo può esercitare in un mondo che sta oggettivamente cambiando alcuni paradigmi. Il bivio che pensiamo di avere di fronte, è quello di giudicare l'innovazione digitale come un'opportunità o una minaccia. La risposta, in realtà, non esiste, perché ciascuno di noi, in relazione a come si pone o a come valuta l'innovazione digitale, potrà propendere per l'una o l'altra definizione. Sono le conseguenze che vanno valutate. Quali impatti avremo su noi stessi, sulla nostra attività economica e relazionale se decidiamo di cavalcare o rifiutare l'innovazione digitale?

La rivoluzione digitale non si qualifica solo dalla diffusione degli *smartphone*. Se così fosse l'Italia sarebbe prima al mondo, insieme a pochi altri Paesi, per quantità pro-capite. Se scendiamo all'interno

delle funzioni d'uso, cioè all'impiego dei dispositivi mobili in ambito *business*, l'Italia scende al di sotto della media europea. L'indicatore della quantità di tecnologie adoperate non è, perciò, un valido o, per lo meno, esclusivo indicatore del grado di misurare la digitalizzazione di un Paese o di un sistema in generale.

Qualche dato a livello internazionale mi aiuta a introdurre meglio il ragionamento sul tema digitale. La durata media delle competenze delle attività lavorative intorno agli anni '80 era di circa 30 anni. Oggi, una competenza lavorativa dura mediamente 5 anni (Figura 1). La formazione e, di conseguenza, la gestione del cambiamento diventano non solo importanti, ma indispensabili. A partire dalle scuole, per giungere al mondo del lavoro, tutti noi dobbiamo dedicare tempo alla formazione, sempre più frequentemente. Non essere formati sul digitale, oggi, significa autoemarginarsi. A livello mondiale esistono correnti di pensiero che parlano di “*digital humanities*”, cioè di un rapporto collaborativo uomo-macchina, in sintonia con il procedere del mondo.

Figura 1



Secondo Fortune l'89% delle aziende che comparivano tra le prime 500 nel 1955, non compaiono più nell'elenco del 2014 (Figura 2). Anche nel mondo delle identità d'impresa sta avvenendo un cambio generazionale. Accanto ai colossi di *Microsoft* e *Apple*, si sono affacciate *Airbnb*, *Amazon*, *Alibaba*. Oggi questi soggetti sono in cima alle classifiche economiche e sono i principali referenti non solo delle tecnologie ma anche dei comportamenti digitali. Sono scomparse molte aziende, sostituite da realtà con *business model* digitali, basati su piattaforme e governo dei dati.

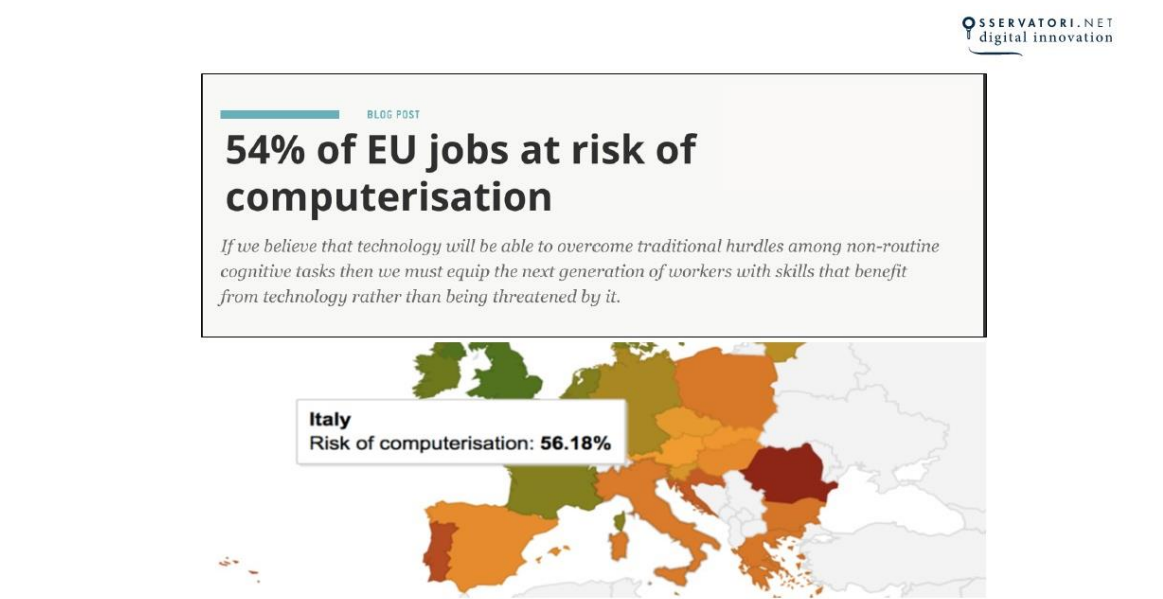
Figura 2



Il mondo delle professioni sta cambiando, come quello dei suoi concorrenti. Spostiamo indietro di 10 anni le lancette dell'orologio, giusto per avere un parametro di riferimento. Allora, i commercialisti avevano 2 principali concorrenti: i colleghi degli altri studi e le associazioni di categoria. Questi ultimi hanno puntato sull'industrializzazione di alcuni processi lavorativi tipici dei commercialisti, per abbattere i prezzi dei servizi. Oggi, solo per fare un esempio, nel mondo dei commercialisti esistono concorrenti prima sconosciuti, che non provengono dal mondo delle competenze giuridiche o economiche, ma da quelle tecnologiche. Amazon è l'esempio forse più eclatante. Dispone di 2 *asset* fondamentali: la tecnologia, attraverso l'impiego di piattaforme, e i dati, quelli che io definisco il petrolio del terzo millennio. Sui dati bisogna lavorare per generare beneficio non solo ai singoli studi, ma soprattutto ai clienti. Dai dati proviene maggiore conoscenza. Il tema non è mettersi in concorrenza o in conflitto con le tecnologie, perché le tecnologie hanno una capacità di calcolo e di diagnostica superiore a quella umana, ma usarle sapientemente dopo averle calate all'interno di un processo strategico. Da alcune statistiche europee notiamo che circa il 55% delle occupazioni sono a rischio di automazione. Il problema non riguarda la loro sparizione, ma come queste riempiranno il tempo liberato dall'automazione. Anche qui cito gli studi che l'osservatorio sta conducendo da anni nel mondo delle professioni giuridiche ed economiche. L'introduzione dell'obbligo della fattura elettronica B2B coinvolge alcune categorie professionali. Se prima gli studi saturavano l'80% del loro *business* con attività di gestione della contabilità per conto dei clienti, domani, con un risparmio del 30-40% del tempo a seguito dell'automazione di alcune attività amministrative, come riempiranno il vuoto? Ci sarà una riduzione degli organici per effetto di licenziamenti? No, per chi saprà guardare oltre l'evidente e sviluppare una strategia e una progettualità per confrontarsi con nuovi schemi operativi. La vera sfida, che qualificherei anche come formativa, è prevedere i cambiamenti attraverso la capacità di intercettare

i segnali forti che arrivano dall'ambiente circostante. La sfida è portare le persone a un grado formativo superiore. Non si tratta di svolgere le attività precedenti (analogiche) in forma digitale – uno degli errori anche dei Legislatori è stato quello di tradurre l'analogico in digitale, trasportando nel digitale le inefficienze dell'analogico – ma ripensare le attività secondo paradigmi nuovi, che valorizzano nuove abilità. Se parliamo di una rivoluzione, quella digitale, non possiamo pensare di fare le stesse cose di prima e risolvere i problemi attraverso le precedenti consuetudini, perché i 2 piani non dialogano tra loro. Cambiano i paradigmi di riferimento. E i primi faticano a dialogare con i secondi. Ancora: alcuni studi Oecd (Fig.ura3) ci dicono che in Europa il 54% delle occupazioni sono a rischio di automazione informatica. Non dobbiamo, allora, attendere che l'innovazione digitale ci colga impreparati. Attraverso i segnali che l'ambiente circostante ci lancia, dobbiamo porci la domanda di cosa poter fare di diverso rispetto al procedere tradizionale. Ai dipendenti bisogna pensare di dedicare, quindi, una formazione differente e aggiuntiva a quella tecnica che, tra l'altro, solamente il 20% degli studi effettua.

Figura 3

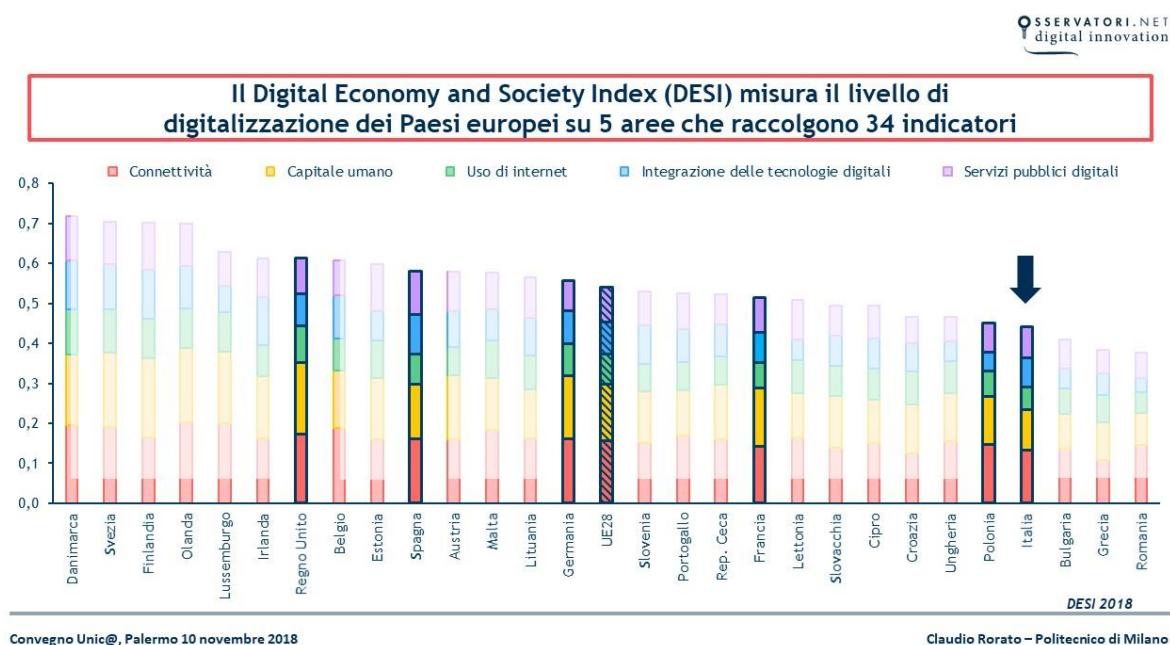


Se non c'è formazione, come possiamo pretendere di adeguare i nostri comportamenti a qualcosa di nuovo? Oggi negli studi che stanno gestendo il cambiamento, si stanno affermando 2 nuovi concetti: quello di ecosistema e quello di squadra. Oltre al *dominus* esistono i collaboratori di studio da coinvolgere nel cambiamento e nella sua progettazione. I miei maestri nell'ambito della consulenza direzionale mi dissero, appena iniziata l'attività: *“Ricordati che il primo contatto e il primo elemento di qualità di un'azienda o di uno studio con il mercato è il centralino”*. Non mi hanno parlato dell'amministratore delegato o del direttore generale. Quante volte ho sentito i professionisti che

concepiscono il cambiamento come qualcosa che cala dall'alto, sulle teste di dipendenti e collaboratori, visti come soggetto passivo di istruzioni provenienti dal titolare o *dominus*. Oggi non è più così, vuoi perché le persone sono più informate, sono più esigenti – meno male – e sono più attente a capire i contenuti del lavoro svolto. Seguire il cliente non è banale. Bisogna essere formati a cogliere le sue esigenze e non reagire solo tatticamente alle richieste che sottopone. Bisogna introdurre e allenare dei sensori per cogliere le nuove esigenze del cliente senza attendere che sia sempre lui a esprimerle. Essere proattivi aiuta a cogliere quei bisogni che, a volte, nemmeno il cliente percepisce. Le persone devono essere preparate a cogliere questi segnali. Il digitale, se libera tempo, ci aiuta a elevare la qualità del nostro lavoro, a concentrarci sulle cose intellettualmente più a valore. Aiuta a diventare ancora più professionali e professionisti al passo coi tempi e le necessità.

Quando in precedenza parlavo di sistema Paese, non dobbiamo dimenticare che il mondo è sempre più digitale. Se l'Italia sta ai margini di questo sistema, perché 25esimi su 28 per grado di digitalizzazione, non dobbiamo essere contenti di ciò (Figura 4). E nemmeno erigere barriere intorno al digitale con l'alibi che il digitale distrugge posti di lavoro o lo disumanizza. Sono battaglie di retroguardia, perché l'ambiente che ci circonda non cambia la sua tendenza. Anzi, il gap tra noi e gli altri è destinato ad aumentare, come pure le difficoltà per cercare di colmare il divario.

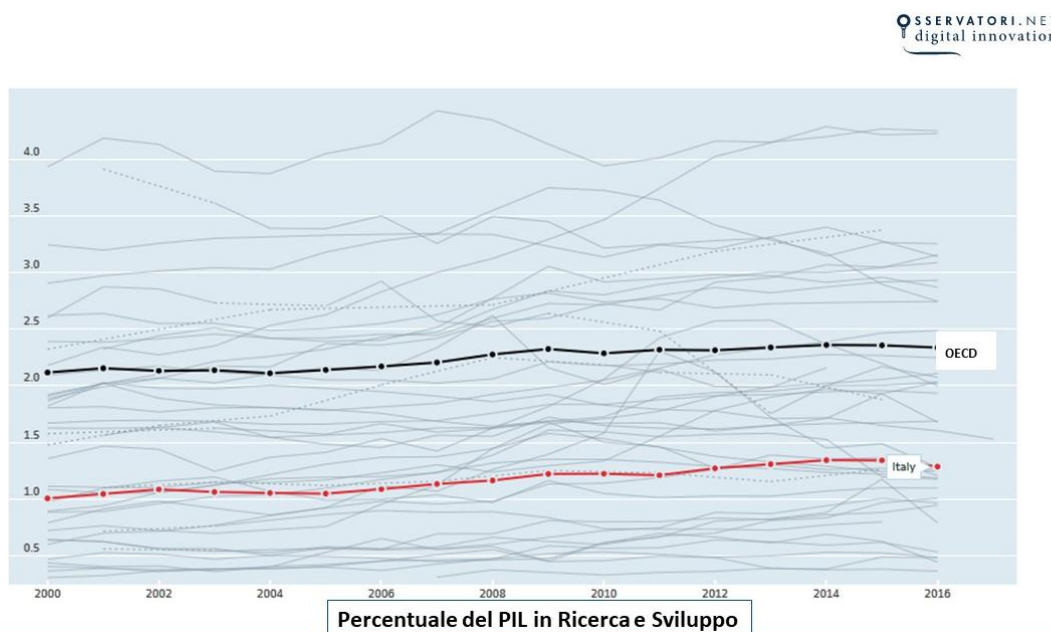
Figura 4



Un ulteriore elemento su cui riflettere, per quanto riguarda l'Italia, è la percentuale di investimenti in ricerca e sviluppo rispetto al PIL. Il nostro Paese destina in ricerca e sviluppo poco più dell'1%: la media

europea è oltre il 2% (Figura 5). Attraverso la formazione e l'alfabetizzazione digitale dobbiamo capire che questo gap va coperto. Siamo indietro e bisogna riconoscerlo. Ciascuno, nel suo piccolo, deve aumentare la formazione diffusa e non limitarsi a quella tecnica, ma deve investire in “cultura digitale”, perché da lì nascono i contributi al miglioramento. Non confondiamo, però, questo genere di formazione con l'addestramento tecnico, legato alla capacità di usare uno strumento o un applicativo.

Figura 5



Se oggi entriamo in un supermercato per fare la spesa, possiamo uscirne senza transitare dalle casse, perché attraverso un'applicazione siamo in grado di leggere con lo *smartphone* i prezzi e addebitare immediatamente l'importo sulla nostra carta di credito. Anche nella quotidianità familiare è cambiato qualcosa. Come possiamo pensare di non diventare digitali, quando da qualsiasi parte ci giriamo siamo circondati dal digitale? Il mondo intorno cambia, come possiamo pensare che la nostra vita professionale non sia condizionata dal digitale? Oggi esistono autovetture che possono guidare senza autista, se abbiamo bisogno di alcuni certificati possiamo richiederli *online*, senza fare la fila e chiedere un permesso al lavoro, come pure le prenotazioni di prestazioni sanitarie. Sono tutte cose positive, che ci aiutano a risparmiare tempo, che ciascuno può impiegare come meglio crede. Con l'industria 4.0 sono ridisegnati i rapporti uomo-macchina. Con la sensoristica – i *wearables* e le *internet of things* – gli operai che svolgono attività pericolose sono monitorati costantemente. Con la tecnologia si possono salvare vite umane. Nel contesto professionale alcuni indicatori ci dicono che il percorso digitale è un processo irreversibile. La normativa ha disciplinato la fatturazione elettronica, il processo civile telematico, il

processo tributario telematico, gli atti digitali, la firma elettronica e grafometrica. Tutti elementi che hanno lo scopo di rendere più efficiente ed efficace alcune azioni. Si libera tempo, soprattutto quello a meno valore, a favore dell'azione intellettuale da parte del professionista e dei suoi collaboratori. Oggi non vale più la pena parlare di aziende, di studi, di singole realtà, ma occorre parlare di ecosistemi. Ciò significa rendersi conto delle interconnessioni, sempre più spesso digitali, tra i diversi soggetti (Figura 6).

Figura 6

SSERVATORI.NET
digital innovation



Se immaginiamo di tagliare una o più di queste connessioni, avremmo difficoltà a dialogare con gli altri soggetti. Qualche riflessione va fatta nel mondo delle professioni. In Italia il mondo delle professioni giuridiche ed economiche – avvocati, commercialisti, consulenti del lavoro, notai – occupa circa 700.000 persone tra professionisti (circa 400.000) e dipendenti (circa 300.000). Gli studi, intorno ai 170.000, servono circa 3,5 milioni di aziende, quasi totalmente di micro e piccola dimensione. Sono aziende che hanno bisogno dei professionisti, ma non solo per gli adempimenti normativi ma anche per la cultura gestionale che può essere mutuata dal mondo delle professioni, che possono dare un contributo ai loro clienti in termini di competitività. Perché, quindi, investire nel digitale? La prima cosa da fare è rendersi conto che la digitalizzazione non è una strada a 2 vie. È un senso unico. Possiamo rifiutarla, è nelle nostre facoltà, ma la conseguenza è l'autoemarginazione. Se è vero che agli inizi del '900 l'Italia ha investito nella scolarizzazione per combattere l'analfabetismo scolastico. Oggi dobbiamo investire per evitare un'altra forma di analfabetismo, quello digitale.

Dalla stampa e dai siti internet di diverse *startup*, anche di matrice internazionale, scopriamo una nuova categoria di concorrenti – le *startup* – proprio per far capire che il mondo professionale deve interrogarsi sulla sua capacità di capire che il mondo sta cambiando. Alcuni di questi titoli e *slogan* recitano (Fig. 7): “*First thing, to do, let’s kill all the lawyers*”, “*caro avvocato, mi chiamo blockchain vorrei rottamarti*”, “*Amazon servizio Iva per chi esporta con l’eCommerce*”. Ci rendiamo conto che le cose stanno cambiando? I *big player* della consulenza, una volta saturata la domanda delle grandissime e grandi aziende, hanno iniziato a scendere di livello, ricercando le eccellenze nei segmenti dimensionalmente inferiori, fino ad arrivare anche alle aziende medio-piccole, ma eccellenti, servite da studi ben radicati in alcuni territori. Di 405 *startup* che a livello internazionale hanno sviluppato soluzioni e servizi un tempo appannaggio delle professioni, il 35% dichiara esplicitamente di voler sostituire i professionisti nell’esercizio di alcune attività (Fonte: osservatorio professionisti e innovazione digitale del politecnico di Milano). Probabilmente sono quelle attività più soggette a industrializzazione di processo. Dalle indagini condotte in oltre 6 anni di ricerca, risulta che meno del 30% degli studi professionali sta usando le tecnologie digitali per migliorare i modelli organizzativi e di *business* e affrontare il cambiamento. Il resto arranca, con diversi livelli di ritardo.

Figura 7



Come viene gestita l'innovazione all'interno degli studi professionali? Le ricerche dell'osservatorio hanno evidenziato che il 51% reagiscono e innovano solo in presenza di un dispositivo di legge che obbliga determinati comportamenti. È il sintomo di una reazione solamente tattica. Gli studi che hanno

questi comportamenti non sono quelli alfabetizzati sul digitale, ma reagiscono solo con le normative. Non hanno utilizzato le tecnologie per cambiare le modalità di relazione con i clienti o rinnovare il portafoglio servizi, come accade invece per una quota pari a circa il 20% degli studi. Questo è uno degli indicatori che ci fa comprendere quanto ancora siano arretrati gli studi in termini di alfabetizzazione digitale. Innovare solo perché esistono stimoli normativi non è garanzia di comprensione del significato del digitale e dei suoi reali impatti. La formazione deve aiutare, invece, proprio a fare questo. Non bisogna però confondere l'addestramento con la formazione. Quando abbiamo approfondito questo tema, ci siamo accorti che molti professionisti sono convinti di fare molta formazione anche ai dipendenti, perché dedicano tante ore a imparare l'utilizzo dei gestionali di studio. La formazione è qualcosa che fa scattare abilità di critica e miglioramento nell'uso degli strumenti, per capire come migliorare la qualità del lavoro svolto e dell'organizzazione di appartenenza.

Veniamo ora al ciò che definisco il petrolio del III millennio: i dati. Iniziamo da un esempio. Un'azienda che produce, per esempio, bulloni acquista la materia prima come il ferro, lo trasforma e al termine ha il suo prodotto finito, il bullone, che sarà poi venduto sul mercato. Il delta tra i ricavi della vendita e i costi sostenuti per acquisire la materia prima e lavorarla, costituisce il margine lordo. Gli studi, a differenza delle imprese, dispongono gratuitamente della materia prima: i dati. Nessun'altra organizzazione economica ha questa fortuna. Da sempre gli studi di avvocati, commercialisti, consulenti del lavoro e notai dispongono di dati e informazioni gratuitamente, perché è il cliente a fornirli. Queste "materie prime" transitano gratuitamente dal cliente allo studio, vengono lavorati dai professionisti e dai collaboratori e trasformati in un altro prodotto, che il più delle volte viene trasferito alla P.A.. I dati, ancora oggi, sono un *asset* patrimoniale non valorizzato dagli studi. Grazie alle tecnologie c'è la possibilità di valorizzare questi dati per poter sviluppare nuovi servizi o nuova conoscenza. Parte di questa conoscenza aggiuntiva può rimanere all'interno dello studio ed entrare a far parte del suo bagaglio conoscitivo e parte può essere trasferita ad altre organizzazioni (clienti, enti, etc.). I nuovi servizi nascono per generare utilità. Il GDPR stesso va visto non come un adempimento ma come uno strumento che tutela e salvaguarda la produzione e la gestione dei dati. I processi lavorativi e informatici devono salvaguardare questa "materia prima".

Oggi si sta affermando un nuovo modo di vedere lo studio, come entità sempre più dialogante all'interno e all'esterno. Questo legame è tanto più importante quanto più si riesce a trasferirlo in termini di cooperazione con il cliente. Non c'è più un rapporto fornitore-cliente, ma un rapporto di *partnership* tra lo studio e il suo cliente. Innanzi tutto, grazie alle sollecitazioni provenienti dalla domanda di servizi, gli studi stanno gradualmente rendendosi conto di dover aumentare l'apporto all'interno della gestione

caratteristica delle aziende clienti, quella che deve remunerare il capitale di rischio dell'imprenditore. Il risultato è proprio qui: dedicare tempo ai servizi che si inseriscono nella catena del valore dell'impresa. La stessa fattura elettronica va vista non come l'ennesimo adempimento ma come un anello di una catena più ampia, che genera valore nel ciclo dell'ordine, nella capacità di aumentare l'integrazione con l'ecosistema di appartenenza (fornitori, clienti, banche, P.A.), nella possibilità di dare nuovi contenuti al personale, che può dedicarsi a usare i dati per migliorare l'analisi del cliente aumentando anche la propria professionalità. Da fornitore, che reagisce alla richiesta del cliente, lo studio deve sviluppare una relazione che lo conduca a diventare un *partner* del cliente, in grado di capirne a fondo il suo *business* e di fornire supporto alle decisioni per migliorarlo (Figura 8)

Figura 7

DA una relazione
Cliente (chiede) → Fornitore (Professionista risponde)

**A una relazione
di Partnership sul business**

