

Manuale pratico per la trasformazione dal cartaceo al digitale

Una guida pratica per ridurre gli sprechi, migliorare i processi e cambiare il modo di lavorare con i documenti



Dal cartaceo al digitale

Ogni azienda ha problemi specifici e peculiari da affrontare. C'è però un trend generale che le accomuna tutte: la trasformazione digitale.

Qualunque sia il problema che state affrontando, il successo dipenderà in gran parte dalla misura in cui la tecnologia digitale caratterizzerà ogni singolo aspetto della vostra attività.



Ispirati dai quattro elementi chiave della trasformazione digitale – social, mobile, analisi dati e cloud (SMAC), tutti noi ormai viviamo e lavoriamo sempre più in un mondo dove:

- Lavoro in remoto e cloud computing significano che “l'ufficio” non è più un luogo, ma un atteggiamento mentale.
- Gli operatori si concentrano per gran parte del tempo su attività chiave, mentre l'analisi dati e l'automazione consentono alle macchine di gestire lavori ripetitivi e di routine.
- Nel complesso, i vostri dipendenti possono accedere alle informazioni di cui necessitano in qualunque momento e ovunque si trovino. Ciò li aiuta a prendere decisioni informate più rapidamente, il che consente loro di lavorare in modo dinamico e orientato al cliente. Nel frattempo, il vostro ambiente operativo è perfettamente organizzato e ottimizzato.

Questo futuro è più vicino di quanto pensiate. E gran parte di esso ha inizio con la trasformazione dal cartaceo al digitale. Cambiate il modo di lavorare riducendo la dipendenza dalla carta e consentendo alla vostra azienda di concentrarsi su attività chiave che accrescono la soddisfazione dei clienti e migliorano la redditività.

Passare al digitale significa cambiare il modo di lavorare delle persone. E anche il loro modo di pensare. Le persone hanno paura dell'ignoto, pertanto comunicare i motivi e i vantaggi del cambiamento è fondamentale. Tutti noi abbiamo bisogno di vedere concretamente che il futuro è più radioso del passato.

Perché passare dal cartaceo al digitale?

Probabilmente avete già dei motivi in mente, eccone tuttavia alcuni dei più comuni:

- **Volume di dati.** Le informazioni sono una risorsa vitale, e la quantità di informazioni oggi disponibile non ha uguali. Devono essere elaborate in modo rapido e sicuro, e la carta non è semplicemente in grado di assolvere a questo compito.
- **Efficienza.** I processi basati su carta sono intrinsecamente lenti, laboriosi e vulnerabili all'errore. I processi digitali sono veloci, dinamici e accurati.
- **Risparmi.** Eliminare la carta dai propri processi significa quasi sempre risparmiare denaro: che sia in termini di materiali di consumo, gestione delle stampanti, energia, produttività o costi di archiviazione.
- **Assistenza clienti.** Più veloce e accurato è il vostro modo di lavorare, migliore è il servizio che offrite ai vostri clienti. E riducendo i costi di infrastruttura e stampa di back-end, potete liberare fondi e risorse da utilizzare in operazioni rivolte al pubblico quali marketing e assistenza ai clienti.
- **Concorrenza.** Se non offrite il servizio migliore a un prezzo competitivo, ci penserà qualcun altro a farlo. E i clienti potenziali vogliono la certezza che lavoreranno con fornitori focalizzati sull'innovazione in ogni aspetto della loro attività. Presentarsi come un'azienda digitale significa dichiarare la propria leadership nel mercato.
- **Sicurezza.** La carta è intrinsecamente non sicura. Un foglio stampato di dati di un cliente può finire in qualsiasi momento dappertutto, e nelle mani di chiunque. Custodite quei dati in formato digitale e avrete un controllo di gran lunga migliore su chi potrà accedervi. Soprattutto, potete stabilire un processo di controllo che mostra la "catena di custodia" del vostro documento lungo tutto il suo ciclo di vita.
- **Normative.** Conformarsi alla legge sulla privacy è molto più semplice quando si sa esattamente dove e come vengono archiviati i vostri documenti, chi vi ha accesso (e quando) e che utilizzo è stato fatto di un determinato documento o record.
- **Sostenibilità.** L'utilizzo della carta accresce inevitabilmente il vostro impatto ambientale e consuma più energia. Passare al digitale significa rendere la vostra azienda più ecosostenibile.

A chi è rivolto questo manuale pratico

Il presente manuale è rivolto a:

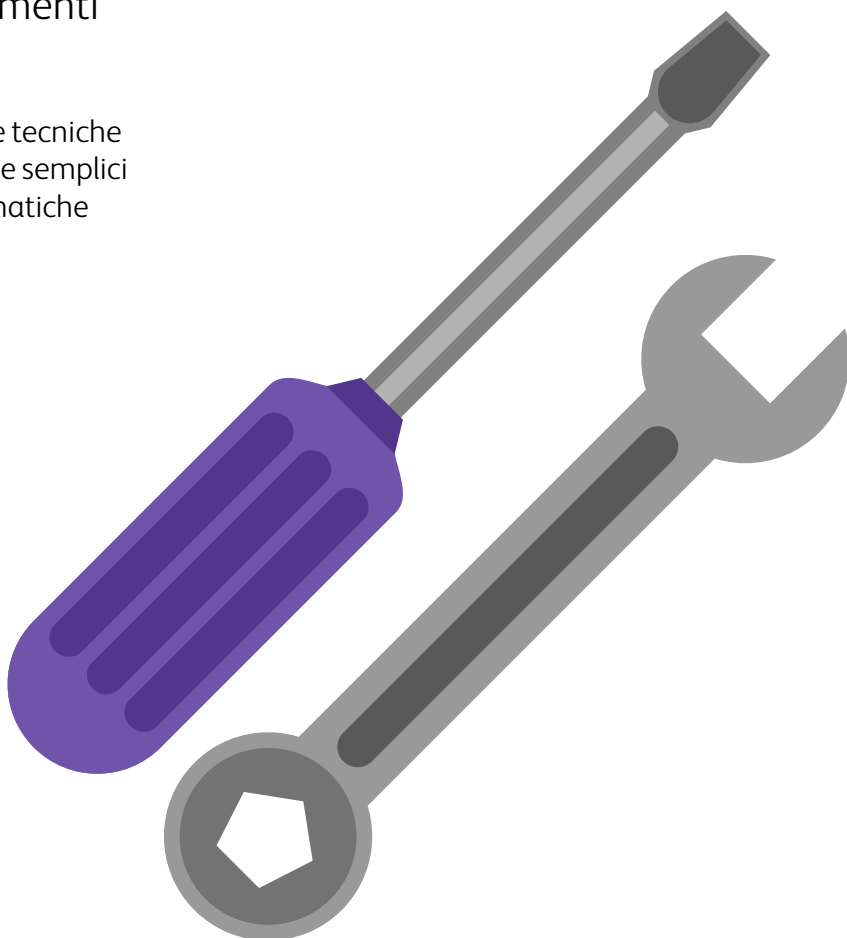
- Dirigenti IT che vogliono ridurre i costi e al contempo fornire servizi di maggior valore ad utenti aziendali.
- Dirigenti desiderosi di offrire una customer experience che consenta di mantenere l'azienda competitiva e i clienti fidelizzati.
- Responsabili di iniziative e programmi basati su servizi di stampa gestiti (MPS) e che cercano nuove opportunità di risparmio e aumento dell'efficienza.
- Responsabili di team, dipartimenti o aree aziendali alla ricerca di iniziative pratiche di trasformazione digitale in grado di produrre successi immediati.



Che contributo offrirà questo manuale pratico

In questo manuale pratico illustreremo un semplice percorso in quattro fasi per la trasformazione dal cartaceo al digitale che utilizza i servizi MPS come trampolino di lancio per cambiamenti di più ampio respiro.

Suggeriremo inoltre una serie di strumenti e tecniche da utilizzare lungo il percorso, nonché alcune semplici attività per aiutarvi a riflettere sulle problematiche chiave.



Chi siamo

Siamo Xerox. Conosciamo i documenti ed i flussi di lavoro aziendali meglio di chiunque altro. Questo manuale pratico è il risultato di centinaia di collaborazioni con aziende esattamente come la vostra. Il nostro obiettivo è esservi di aiuto in qualunque modo possibile, come vostro partner nell'opera di trasformazione digitale o semplicemente aiutandovi ad ottimizzare il modo di utilizzare la stampa e i documenti.



Descrizione generale

Perché la trasformazione digitale è essenziale e che approccio adottare.



Il percorso di trasformazione

Abbiamo suddiviso il percorso di trasformazione dal cartaceo al digitale in quattro fasi.

1 Comprendere

Stabilire come e dove utilizzate oggi giorno la carta e identificare aree in cui potreste introdurre cambiamenti.

2 Educare

Definire obiettivi, Stabilire le motivazioni e modificare i comportamenti degli utenti.

3 Eeguire

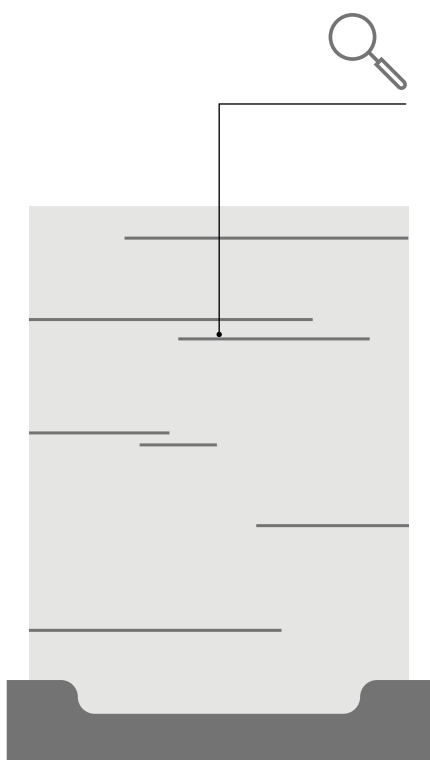
Sostituire funzioni e processi chiave con equivalenti digitali.

4 Migliorare

Utilizzare i dati e l'automazione per portare la trasformazione al livello successivo.

Perché iniziare con la carta?

Le informazioni contenute nei documenti sono la linfa vitale della vostra attività e molti processi d'importanza vitale dipendono da esse.



Tradizionalmente, i flussi di lavoro basati su carta hanno trasferito informazioni tra gli utenti. Con la crescente attenzione nei confronti del digitale, c'è stata una parallela riduzione di attenzione nei confronti del cartaceo. Per molti versi, l'opinione comune sembra essere: "Il problema della carta è risolto". Non c'è niente di più sbagliato.

La stampa e l'uso della carta possono sembrare marginali in termini operativi, ma moltissimi documenti essenziali vengono ancora elaborati e gestiti in questo modo. Di fatto, quasi la metà di tutte le informazioni aziendali sono ancora in formato cartaceo. Ecco perché i cambiamenti promossi da MPS hanno una capacità così dirompente di trasformare il vostro modo di lavorare.

Se avete un contratto MPS in essere, le fondamenta sono già state create, e molti dei dati che vi occorrono sono già in vostro possesso. Le possibilità di successo saranno molto maggiori perché potrete lavorare partendo dal basso, suddividendo il problema in fasi distinte, e fornire soluzioni basate sui vostri dati. Un ritmo di cambiamento controllato consentirà alla vostra azienda di procedere alla velocità che siete in grado di gestire.

I cambiamenti positivi realizzati tramite MPS possono diventare influenti storie di successo che mostrano quali risultati la trasformazione digitale, nel senso più ampio del termine, può offrire.

Il miglioramento si espande organicamente dall'interno verso l'esterno, in quanto i vantaggi del passaggio al digitale possono propagarsi a tutta l'azienda, soprattutto nei casi in cui i professionisti IT collaborano con i responsabili aziendali e finanziari nel perseguimento di progetti ad ampio raggio.

Assegnazione di attività: Siete pronti?

La vostra azienda è pronta alla trasformazione dal cartaceo al digitale? Esaminate le seguenti affermazioni e vedete con quante di esse siete d'accordo. Quante più volte risponderete "sì", tanto più siete pronti.

No

Forse

Sì

Abbiamo compreso alcuni vantaggi derivanti dai servizi MPS, ma riteniamo che potremmo fare molto di più.

Le informazioni chiave viaggiano dentro e fuori l'azienda in formato cartaceo.

Il personale stampa documenti che raramente vengono consultati una seconda volta.

Il personale stampa più volte gli stessi documenti.

Il personale impiega un mucchio di tempo a trasferire informazioni sul/dal formato cartaceo.

Abbiamo troppo spazio dedicato all'archiviazione dei documenti cartacei.

Non siamo sicuri di quali archivi conserviamo o di dove possano essere reperiti specifici dati.

Utilizziamo la carta semplicemente perché "abbiamo sempre fatto così".

Utilizziamo la carta a supporto di processi fisici tradizionali quali aggiungere la firma a mano in calce ai documenti.

1. Comprendere

Stabilire dove siete adesso e cosa potreste cambiare inizialmente.



Carta utile, carta inutile

La distinzione tra carta “utile” e carta “inutile” aiuta a identificare le aree in cui vi serve davvero utilizzare la carta e quelle in cui potreste farne a meno.

Per carta “utile” si intendono i documenti che hanno un motivo valido per essere in formato cartaceo.

Ad esempio:

- Vengono creati in formato cartaceo; come lettere scritte a mano dai clienti, o le note di un ricercatore in un manuale.
- Vengono utilizzati da stakeholder che eseguono esclusivamente transazioni su carta o che prediligono fortemente tale metodo.
- C'è un obbligo legale di apporre la firma a mano sui documenti. (Oppure questo obbligo non è più in vigore ma persiste ancora tale convinzione.)

Per carta “inutile” si intendono i documenti che sono in formato cartaceo, ma senza alcun fondato motivo. Ciò può verificarsi nei seguenti casi:

- Vengono creati in formato digitale, quindi stampati e mai più ridigitalizzati.
- Sono sempre stati in quel formato e nessuno ha mai pensato di digitalizzarli.
- Vengono condivisi, trasportati e archiviati con sistemi fisici.
- I processi aziendali attuali richiedono l'utilizzo della carta, anche se è vostra intenzione cambiare e il processo di cambiamento potrebbe già essere in corso.

A volte la carta è “utile” da un punto di vista e “inutile” da un altro. Se i vostri clienti preferiscono documentare le transazioni in formato cartaceo, può essere conveniente da un punto di vista meramente commerciale assecondarli, anche se ciò può non essere in linea con i vostri obiettivi di digitalizzazione o di sostenibilità. Tuttavia potrebbe ancora esserci un modo per ridurre al minimo la carta “inutile”, ad esempio digitalizzando le lettere del cliente non appena arrivano e inviandole immediatamente a un flusso di lavoro digitale per la fase successiva del processo di gestione.

Ogni qual volta riuscirete a trasferire un'attività (o parte di essa) da un canale non digitale a uno digitale, potrete servire i clienti a un costo ridotto, ridurre il tempo di ritorno economico e rendere le comunicazioni più immediate e dinamiche.

Seguite la carta e troverete i problemi

Esaminare il modo in cui il personale utilizza la carta nella vostra azienda può aiutarvi a individuare le aree in cui occorre migliorare.

Poiché il vostro obiettivo è abbandonare la carta stampata, appare logico andare a esaminare proprio le aree in cui la carta viene utilizzata e individuare di conseguenza i processi da migliorare. Quanto più un processo è a utilizzo massivo di carta, tanto più è probabile che sia inefficiente.

Inoltre, il consumo di carta è sempre correlato a un alto livello di intervento umano, dal momento che sono le persone che creano e utilizzano tutte quelle informazioni. Sarebbe molto meglio che si occupassero di attività più importanti e produttive anziché aver a che fare con documenti cartacei.

I segnali di pericolo da ricercare sono:

- Persone che scrivono note su documenti cartacei che vengono smaltiti subito dopo.
- Persone che condividono documenti cartacei quando tali documenti potrebbero essere condivisi facilmente in formato digitale.
- Persone che stampano più volte interi documenti per condividere o tenere traccia di modifiche di piccola entità.
- Persone che stampano documenti semplicemente per “tenere un registro”.
- Troppo spazio, tempo o risorse dedicate a gestire archivi fisici.

Non pensate solo alla stampa!

Ora che avete seguito la carta per trovare il problema, potete analizzare più a fondo i problemi ponendovi domande di secondo livello. E non pensate solo alla stampa! Ad esempio, altri elementi da considerare possono essere:

• Documenti

- Quali documenti sono alla base dei vostri processi aziendali?
- Dove si trovano, e come vengono trasferiti?
- Chi li crea, ne ha la titolarità e li utilizza?
- Come e perché vengono creati in formato cartaceo, trascorrono parte del loro ciclo di vita in formato cartaceo o vengono archiviati in formato cartaceo?
- Quanto costa elaborare quel documento? Quanto tempo richiede in media?

• Dati

- Su quali dati si fondano i vostri processi aziendali?
- Dove hanno origine e come vengono elaborati?
- Chi li produce, ci lavora o li utilizza?
- Quand'è che finiscono su carta?
- Quante volte dovete rilavorare il documento quando mancano dati obbligatori?

• Processi aziendali

- Quali sono le attività svolte all'interno del vostro team, dipartimento o azienda?
- Che ruolo svolgono i documenti cartacei al loro interno?
- Quanti di essi sono specifici del vostro team o ramo di attività?
- Quanti sono diversi semplicemente perché nessuno ha mai cercato di standardizzarli?
- Qual è l'anello debole del vostro processo?

• Comportamento degli utenti

- Chi stampa cosa, dove, quando e perché?
- Hanno un buon motivo per stamparlo? (È carta "utile"?)
- Quali regole, convenzioni, criteri prestazionali o incentivi potrebbero influenzare la loro propensione a stampare di meno, o di più?

Analisi dati del flusso di lavoro documentale

Se avete un contratto MPS in essere, l'analisi dati del flusso di lavoro documentale vi fornisce dati concreti su come viene utilizzata la carta. Ciò, a sua volta, può mostrarvi quali documenti e processi potrebbe valere la pena di digitalizzare.



Ci sono cinque livelli di analisi dati, ciascuno dei quali offre informazioni differenti che si complementano a vicenda:

- **Analisi dati dei dispositivi.** Volumi e costi di stampa complessivi per dispositivo.
- **Analisi dati degli utenti.** Chi stampa cosa, dove e quando.
- **Analisi dati dei documenti.** Dati su stampa e archiviazione per utente relativi ai documenti chiave, mostrano le loro modalità di flusso all'interno della vostra azienda.
- **Analisi dati dei processi.** Dati sui vostri processi di stampa e le loro fasi.
- **Analisi dati dei servizi.** Informazioni sulle prestazioni nel campo dei servizi e il modo in cui vengono risolti i problemi.

Per ulteriori informazioni sull'analisi dati del flusso documentale, [consultate il nostro eBook sull'argomento.](#)

Flussi di lavoro ad-hoc e strutturati

Mentre alcuni flussi di lavoro hanno una struttura e una sequenza alquanto rigide, altri sono più flessibili e dinamici. Comprendere la differenza è fondamentale.

Flussi di lavoro ad-hoc

Utilizzati da singoli knowledge workers

Incentivano la produttività personale

Spesso incentrati su documenti una-tantum

Rendono le relazioni ad-hoc più efficienti

Numero e sequenza variabili di passaggi

Flussi di lavoro strutturati

Utilizzati da team o dall'intera azienda

Incentivano la produttività a livello di tutta l'azienda

Di solito implicano volumi di documenti più elevati

Riducono i costi e aumentano la trasparenza

Numero e sequenza fissi di passaggi

Flussi di lavoro ad-hoc e strutturati

Uno strumento di valutazione del livello di maturità

Xerox ha sviluppato uno strumento di valutazione del livello di maturità che aiuta i nostri clienti a capire come sono posizionati in termini di servizi MPS.

Lo strumento di valutazione del livello di maturità esamina sia lo stato corrente della vostra organizzazione sia quello in cui desiderate si trovi in futuro; inoltre, confronta i vostri risultati in relazione al mercato. Valuta il livello di maturità sotto sei aspetti: insight, sicurezza, mobilità, sostenibilità, costo e produttività. Inoltre, esegue un confronto rispetto alle tre fasi dello Xerox Next Generation MPS Journey: Valutare e ottimizzare, Proteggere e integrare, Automatizzare e semplificare.

Infine, utilizziamo la nostra competenza per sviluppare una roadmap per il futuro, con una serie di raccomandazioni che possiamo tradurre in pratica per conto vostro.

Analisi dati di Xerox

Xerox offre analisi dei dati generati dalla nostra suite di applicazioni per la gestione della stampa. Questi strumenti monitorano tutti e cinque i livelli di MPS, dai dispositivi ai servizi. L'analisi dati presenta i dati in dashboard visuali e interattivi, il che rende la loro lettura più veloce e produttiva.

Cosa potreste cambiare?

Ricordate: “una taglia che veste tutti” non esiste.

Le vostre opportunità di passare dal cartaceo al digitale dipenderanno dalla natura della vostra azienda e dal punto in cui siete nel vostro viaggio verso la trasformazione. Ecco alcuni esempi di attività o processi che potreste digitalizzare:

Processo	Stato attuale: anziché...	Stato futuro: potreste...
Approvazioni	Raccogliere firme manuali...	Utilizzare strumenti di firma elettronica
Comunicazioni ai clienti	Passare le lettere dei clienti di mano in mano all'interno dell'azienda e archivarle in formato cartaceo...	Scansire i documenti dei clienti in entrata, quindi inviarli e archivarli digitalmente
Applicazioni	Offrire un modulo PDF che chi risponde deve scaricare, stampare, completare a mano e restituire...	Raccogliere tutte le informazioni necessarie tramite moduli online
Formazione iniziale dei dipendenti	Costringere i neoassunti (o studenti, delegati, ecc.) a fare capo ad una sede fisica, dove ricevono materiali promozionali stampati e completano moduli cartacei...	Far registrare gli studenti online e fornire tutti i materiali in formato PDF tramite email o un portale sicuro, di modo che gli studenti possano acquisirli autonomamente senza bisogno del vostro intervento
Logistica produttiva		
Servizi bancari	Sudare sette camicie per gestire una catena di forniture utilizzando documentazione cartacea...	Utilizzare moduli e flussi di lavoro elettronici per rendere il processo più semplice e accurato
	Condurre attività di onboarding e assistenza ai clienti di persona e tramite iniziative basate su documenti cartacei...	Offrire un'esperienza mobile digitale tramite un portale sicuro e moduli elettronici

Assegnazione di attività: Identificate i processi idonei al cambiamento

Innanzitutto, identificare i cinque principali processi idonei alla digitalizzazione nella vostra azienda o nel vostro dipartimento. Quali documenti o fasi di processo potreste digitalizzare?

Ora classificateli in ordine di importanza e quindi in ordine di facilità di trasformazione. Tutti quelli che appaiono nella parte alta di entrambi gli elenchi potrebbero essere particolarmente idonei e consentirvi di ottenere rapidamente vantaggi e di conseguenza facilitare il passaggio a ulteriori cambiamenti.

Processo	Importanza	Facilità di trasformazione
1		
2		
3		
4		
5		

2. Educare

Sostenere la necessità del cambiamento e mostrare cosa occorre fare per attuarlo.



Stabilire obiettivi

Per poter apportare dei miglioramenti, occorre prima decidere cosa debba intendersi per carta “inutile”.

Ciò significa individuare politiche, stabilire obiettivi e definire metriche, sia a livello di azienda e team che di singola persona. Ecco alcuni esempi:

Le politiche da prendere in considerazione potrebbero essere:

- Politica su “Quando stampare” (motivi accettabili o inappropriati per l’utilizzo di carta)
- Politica su “Come stampare” (quando usare il colore, il fronte/retro, la modalità alta qualità, i fogli di intestazione, quando inviare documenti a un centro stampa centralizzato)
- Politica di archiviazione (quali documenti conservare, dove, per quanto tempo)
- Politica di riciclaggio
- Politica di risparmio energetico
- Politica sull’eccedenza: soglia di stampe mensile o addebito per copia in caso di superamento di un determinato volume di stampe

Possibili obiettivi/metriche da utilizzare:

- Riduzione del volume di stampa (per team, per tipo di documento o su base individuale; una tantum o su base annua; in termini percentuali o assoluti; focus sullo spreco di stampe o riduzione delle stampe duplicate)
- Riduzione dell’utilizzo di materiali di consumo (carta, toner)
- Utilizzo dei dispositivi; più utenti per dispositivo significa un parco macchine più piccolo
- Risparmi di energia, riduzioni delle emissioni, alberi salvati
- Risparmi sui costi
- Spazio di archiviazione recuperato
- Maggiore utilizzo della scansione
- Numero di documenti stornati dal flusso di stampa e gestiti digitalmente

Gli obiettivi a livello individuale aiutano gli operatori a comprendere cosa devono fare per rendere possibile il cambiamento. Tuttavia, è di fondamentale importanza rispettare il ruolo della stampa nelle attività quotidiane del personale: l’equilibrio è un elemento chiave per poter raggiungere i vostri obiettivi generali. L’ultima cosa che volete è indurre gli utenti ad adottare costosi espedienti come stampare a casa o affidare la stampa a fornitori esterni.

Assegnazione di attività: metriche e obiettivi

Identificare tre metriche generali da utilizzare per valutare i progressi compiuti e gli obiettivi da stabilire per ciascuna di esse.

Quali dati potete utilizzare per assicurarvi che gli obiettivi siano realistici e raggiungibili?

Metrica	Obiettivo	Fonte dei dati
Volumi di stampa complessivi	Riduzione del 30 % entro sei mesi	Dashboard dei servizi di stampa gestiti

Cambiare i comportamenti degli utenti

Il modo migliore di incoraggiare il cambio di comportamento è concedere agli operatori autonomia e controllo. Se conoscono gli obiettivi ai quali stanno lavorando, e come raggiungerli, siete già a metà strada verso il successo.

Tuttavia, ci saranno volte in cui dovrete essere maggiormente proattivi. Ad esempio, potreste aver bisogno di far conoscere i motivi del cambiamento e cosa cambierà.

Email, contenuti intranet e programmi di e-learning sono tutti strumenti che possono aiutarvi in tal senso. Una semplice scheda potrebbe riepilogare le cose da fare e da non fare in materia di stampa, oppure presentare un albero decisionale o uno schema con domande e risposte potrebbe aiutare le persone a risolvere problemi in stile helpdesk, o a prendere decisioni su quando e come stampare.

A volte potrebbe anche essere necessario offrire alle persone degli incentivi a cambiare. Ad esempio, potreste assegnare un premio ai team o ai singoli dipendenti che raggiungono più brillantemente i loro obiettivi. Questo è un aspetto basilare, ma troppo spesso dimenticato, della gestione del cambiamento.

Xerox® Print Awareness Tool

Uno dei nemici della trasformazione digitale è la “stampa inconscia”: Le persone semplicemente non sanno quanto o con che frequenza stampano. Quindi, per poter cambiare le loro abitudini di stampa occorre che prima ne prendano coscienza.

Xerox Print Awareness Tool è progettato esattamente a tale scopo. Utilizza i principi della “ludicizzazione” per fare appello all’istinto di competizione delle persone e rendere il comportamento desiderato un qualcosa che essi perseguono attivamente.

Lo strumento utilizza una semplice interfaccia grafica per mostrare agli utenti statistiche chiave sulle loro modalità di utilizzo delle stampe, e confrontarle con quelle dei loro colleghi, del loro dipartimento e dell’intera azienda. L’immagine di un fiore fornisce un feedback semplice e immediato sul comportamento da essi tenuto in un dato mese: via via che stampano, i petali del fiore cadono. Infine, utili consigli suggeriscono come le persone potrebbero cambiare ulteriormente il proprio comportamento.

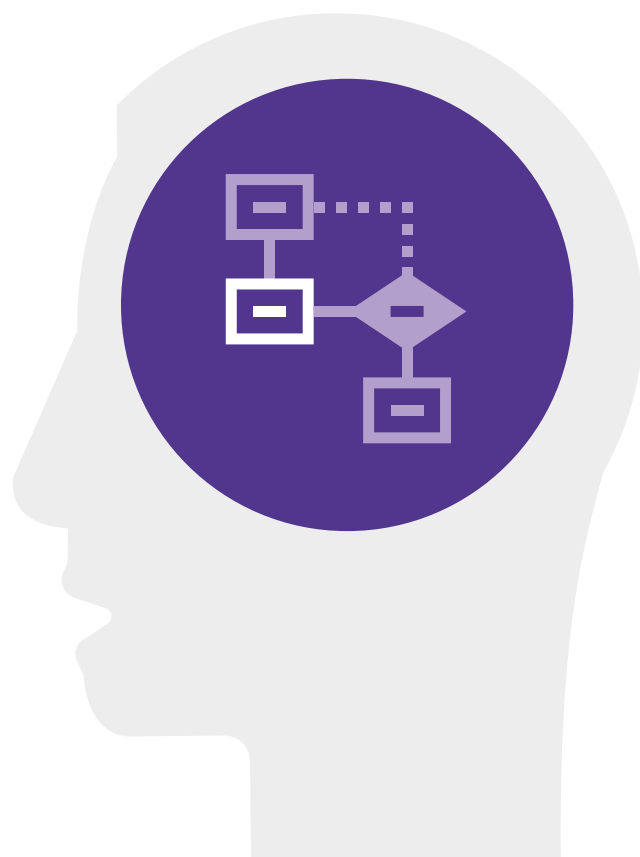
Guardate il nostro video per scoprire in che modo Xerox Print Awareness Tool può aiutarvi a risparmiare denaro: www.xerox.com/en-us/services/managed-print-services/assessment/audit

I campioni del cambiamento

Un campione del cambiamento è il volto pubblico del vostro progetto di digitalizzazione all'interno dell'azienda. Utilizza le proprie capacità e il proprio profilo per diffondere la consapevolezza e generare un ampio sostegno.

I campioni del cambiamento contribuiscono a diffondere il messaggio del cambiamento oltre i confini del reparto IT; potrebbe anche trattarsi di un responsabile di team o dipartimento che vuole rendere la propria area più produttiva. Più che la qualifica o l'anzianità di servizio, è importante:

- Una **piena comprensione e approvazione del vostro progetto di digitalizzazione** e degli obiettivi che state cercando di raggiungere.
- **Capacità comunicative**, che consentano loro di entrare in contatto con persone di qualsiasi livello.
- **Carisma ed energia**, in modo da generare entusiasmo e un attivo coinvolgimento nei confronti del cambiamento.
- **Rispetto e credibilità** all'interno dell'azienda, di modo che vengano ascoltati dai colleghi.
- **Tempo** da dedicare al progetto e un **motivo per dare il proprio contributo**, così da non ritrovarvi abbandonati a voi stessi una volta che il progetto sarà iniziato.



Ottenete l'assenso del management

Perché il cambiamento abbia successo, dovrà essere sostenuto e supportato dal management a vari livelli. Quanto più radicale è il vostro progetto di trasformazione tanto più importante diventa questo aspetto.



Di norma gli aspetti base da risolvere sono tre: tecnico, aziendale e finanziario.

Se siete il responsabile IT o ricoprite un ruolo dirigenziale in ambito IT, potreste avere già risolto il lato tecnico. Ma a meno che il vostro progetto di cambiamento non abbia un ambito così locale o tattico da poter essere gestito con il vostro budget, avrete bisogno anche del supporto di:

- Qualcuno che goda di **grande autorità in campo aziendale** (livello dirigenziale/direttivo)
- Qualcuno dotato di **autorità in campo finanziario** e una chiara visione dei potenziali risparmi

Infine, è indispensabile che anche il responsabile di ciascuna linea di business interessata al progetto sostenga l'iniziativa. Inizialmente, è preferibile concentrarsi su dipartimenti o linee di business che stampano volumi elevati e hanno un'alta visibilità; alcuni buoni esempi sono i reparti risorse umane, contabilità e conformità.

Assegnazione di attività: Identificare i sostenitori

Identificare tre potenziali campioni del cambiamento, o sponsor chiave, ed esaminare come e perché dovrebbero contribuire al vostro progetto e supportarlo.

Nome	In che modo potrebbero essere di aiuto?	Perché dovrebbero supportare il progetto?
<hr/>		
<hr/>		
<hr/>		

3. Eseguire

Eliminare la carta dai vostri flussi di lavoro e sostituirla con alternative basate sulla tecnologia digitale.



L'API “dalle persone alla carta”

Sebbene continui a essere ampiamente usata da molte aziende, raramente la carta rappresenta il modo migliore di lavorare. Pensateci: se oggi voleste mettere su la vostra attività partendo da zero, includereste la carta nei vostri processi?

Quando processi importanti sono basati sulla carta, le persone non possono accedere facilmente alle informazioni, ed è più difficile condividere tali informazioni tra i vari team, soprattutto se questi ultimi sono mobili, disseminati in varie sedi o sono team esterni a contratto. La carta pone inutili barriere tra le persone e i loro processi lavorativi, o tra le diverse funzioni di un'azienda, creando così sistemi a “compartimenti stagni”. Lavorare con la carta è un sistema inefficiente e anche frustrante.

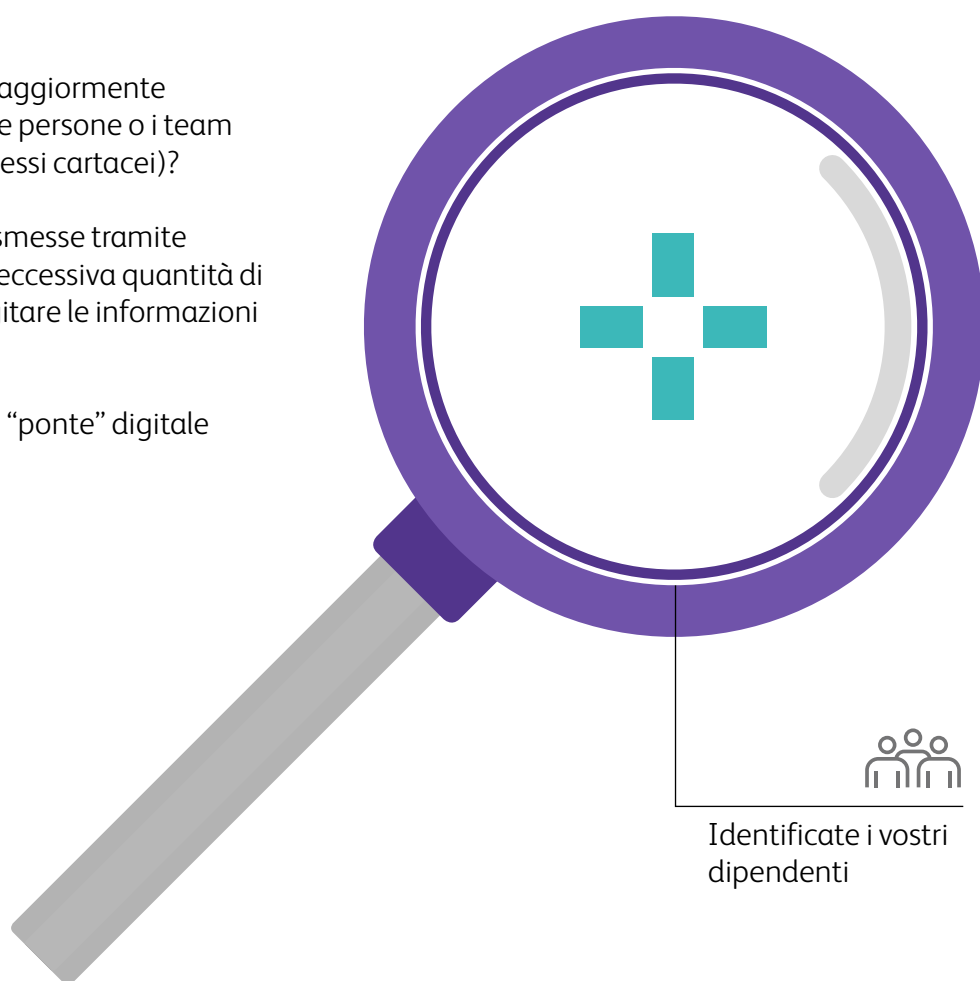
Volendo prendere a prestito una metafora dal mondo dell'informatica, potremmo chiamare questo sistema l'“API dalle persone alla carta”. Una API (application programming interface) è un gateway tra due servizi digitali che necessitano di lavorare insieme o di scambiarsi informazioni. Migliore è l'API, più efficienti sono le operazioni; raramente tuttavia l'API tra persone e carta è così efficiente. Nell'ambito della trasformazione dalla carta al digitale, è probabile che vogliate sostituire l'API “dalle persone alla carta” ed eliminare la carta dal circuito laddove ciò abbia senso.

Fornitori di servizi di stampa gestiti di nuova generazione, come Xerox, hanno l'esperienza necessaria per guidare le aziende lungo il loro percorso di trasformazione dalla carta al digitale. MPS serve da collegamento tra documenti, processi, informazioni e utenti. Nelle mani giuste, MPS è una piattaforma volta all'innovazione e un percorso di migrazione da processi di lavoro basati su carta a processi basati sulla tecnologia digitale.

Assegnazione di attività: Identificate la vostra API “dalle persone alla carta”

Dedicate del tempo a riflettere e discutere sulle seguenti domande:

- Dove sono le API “dalle persone alla carta” nella vostra azienda?
- Quali sono i team e le funzioni maggiormente implicati (vale a dire, quali sono le persone o i team maggiormente coinvolti nei processi cartacei)?
- Quali informazioni vengono “trasmesse tramite l’API?” (Gli utenti trascorrono un’eccessiva quantità di tempo a trovare, trascrivere e digitare le informazioni contenute nei documenti?)
- Chi potrebbe aiutarvi a creare un “ponte” digitale volto a rendere l’API obsoleta?



Identificate i vostri dipendenti

Perché le persone utilizzano la carta?

Per sostituire la carta, è prima necessario comprendere il ruolo funzionale che essa svolge nel lavoro dei dipendenti.

Vale dunque la pena considerare i cinque motivi principali per i quali si utilizza la carta:

- Per **annotare** documenti aggiungendovi commenti, feedback o proposte di modifica, oppure per apporvi una firma manuale quando richiesto dalle normative
- Per **leggere** documenti in qualsiasi momento, forse in luoghi nei quali gli utenti non possono accedere a un computer o altro dispositivo
- Per **salvare** documenti, per utilizzi futuri oppure per conservarli in modo permanente (archivarli)
- Per **condividere** documenti con altre persone, partecipanti a una riunione, team di progetto, partner o clienti

L'aspetto fondamentale è che *tutte* queste finalità possono essere ottenute anche con soluzioni digitali: applicando meglio la tecnologia che già possedete, aggiungendo nuove funzionalità o espandendo la fruibilità della vostra infrastruttura digitale in modo da rendere sempre accessibili le capacità desiderate.

Una volta fatto ciò, la sfida consisterà nell'incoraggiare l'adozione delle metodologie digitali, anche tra quanti sono psicologicamente affezionati alla carta. Per questi ultimi, non è semplicemente una questione di lavorare con la tecnologia digitale, quanto anche dell'esperienza di lavoro così come la percepiscono.

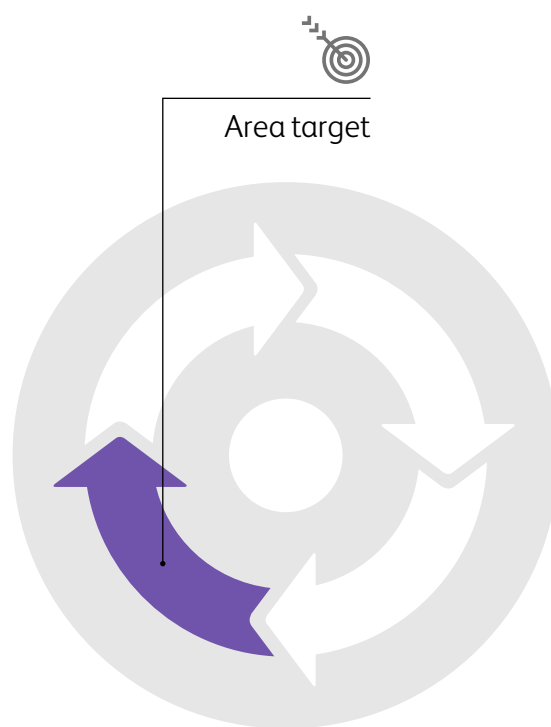
Introduzioni graduali e progetti pilota

Alcuni processi sono semplicemente troppo grandi o complicati per poter essere cambiati rapidamente. Se cambiare tutto contemporaneamente potrebbe essere troppo rischioso, considerate l'idea di iniziare completando una sola fase del processo. Una volta completata quella fase della trasformazione, potete poi passare alle altre.

L'opera di trasformazione sarà forse più lenta, ma se evita il rischio di interruzione dell'attività o perdita di dati, è probabile che valga la pena adottare un simile approccio.

I progetti pilota possono essere utilizzati per tentare approcci alla digitalizzazione in una determinata area, siano essi a livello di processo, dipartimento, azienda o paese. Una volta conseguito il successo, potete applicare lo stesso approccio ad altre aree.

Le introduzioni per gradi e i progetti pilota hanno inoltre il vantaggio di evidenziare il tipo di problematiche che le vostre iniziative presenteranno solitamente, di modo che possiate prepararvi ad affrontare situazioni simili in futuro.



Assegnazione di attività: incoraggiare l'accettazione e il supporto

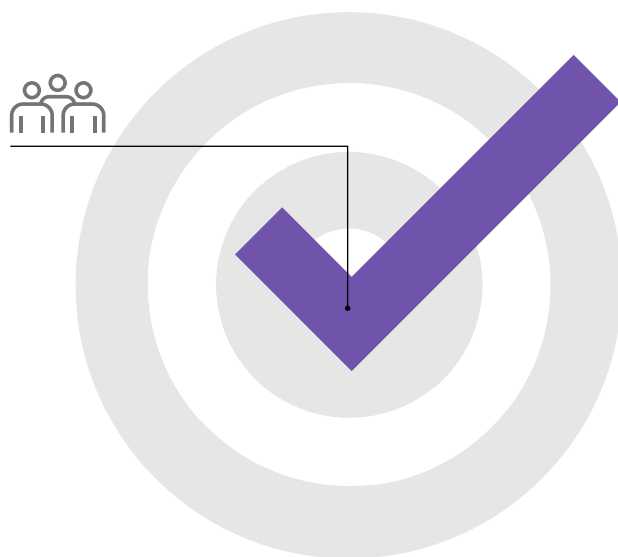
L'esecuzione avrà successo solo se tutti all'interno del gruppo interessato daranno il loro contributo. A meno che il vostro processo di cambiamento non sia di dimensioni molto ridotte o abbia un ambito estremamente ristretto, questa sarà un'iniziativa estremamente impegnativa ed è importante prenderla sul serio.

Come primo passo, fare un elenco dei team, i manager e le singole persone che verranno interessate dal cambiamento, e stabilire in che modo ciascuno di essi ne verrà interessato. Come cambierà il loro lavoro? Cosa dovranno fare di diverso giorno dopo giorno?

Ora, per ciascun team o persona, pensate a quali vantaggi del cambiamento sono più significativi o più direttamente rilevanti per il loro lavoro. Come potete illustrare ciascun vantaggio in modo che essi possano comprenderlo facilmente e correlarvisi? Un fornitore MPS esperto può offrirvi un aiuto prezioso in merito a questa analisi.

Per darvi un semplice esempio, se state passando a un sistema di gestione documenti basato su cloud, gli operatori potrebbero aver bisogno di abituarsi a tenere i loro file lì anziché sul loro desktop. Dovranno anche ricordare i dati di accesso e considerare quando necessiteranno dell'accesso a Internet. Il vantaggio tuttavia sta nel fatto che potranno lavorare in qualunque momento e ovunque si trovino, senza doversi più preoccupare della sicurezza dei dati, del controllo sulle versioni o di dover gestire i propri backup.

Se pensate che per qualche operatore i pro potrebbero non superare i contro (quanto meno nella loro percezione), esaminate quali incentivi potreste offrire loro per incoraggiarli a cambiare.



4. Migliorare

Una volta trasferiti alcuni dei vostri processi e attività dal cartaceo al digitale, potete esplorare la possibilità di attuare cambiamenti di più ampio respiro volti ad automatizzare e semplificare i principali flussi di lavoro aziendali.



L'analisi dati mostra come procedere in tal senso

Molte idee per ulteriori miglioramenti vengono dai dati sulle modalità di utilizzo della stampa e della carta nella vostra azienda.

Gli strumenti MPS generano dati che possono mostrarvi quanto state stampando e i relativi costi. Tale analisi produce spesso risultati sorprendenti, come ad esempio una disparità tra volumi di stampa stimati ed effettivi, oppure riguardo al tasso di utilizzo per dispositivo nell'ambito di un ufficio o di un dipartimento.

L'analisi dati dei dipendenti indaga a un livello più profondo, mostrandovi chi stampa cosa e quando. Ciò può offrirvi l'opportunità di rafforzare la sicurezza, accrescere l'automazione e diffondere best practice in materia di stampa, o semplicemente di monitorare l'utilizzo della stampa per assicurarvi che i cambiamenti apportati in precedenza stiano mettendo radici.

L'analisi dati dei documenti indaga su utenti e dispositivi, mostrandovi il ruolo che i documenti stampati e i relativi processi svolgono nella vostra azienda.

Infine, i dashboard personalizzati riassumono la situazione generale raggruppando le informazioni chiave in un'unica pratica vista ed evidenziando tendenze e risultati chiave, consentendovi di prendere decisioni gestionali più informate senza dover consultare una montagna di dati.

Per ulteriori informazioni sulle offerte di analisi dati di Xerox, consultate il nostro [eBook dedicato sull'argomento](#).



Automazione del flusso di lavoro

Automazione del flusso di lavoro significa utilizzare la tecnologia digitale per ottimizzare o automatizzare completamente un processo aziendale al fine di assicurarne una sequenza ordinata e accurata

L'automazione del flusso di lavoro di Xerox mira a ridurre o eliminare l'intervento umano nelle attività di gestione documenti ripetitive, rendendo i processi più spediti ed efficienti e consentendo alle persone di concentrarsi su attività più importanti.

Spesso l'automazione è il risultato naturale di cambiamenti di minore livello, come ad esempio digitalizzare alcune fasi dei processi o implementare servizi MPS di base. Una volta implementata la tecnologia, potete iniziare a valutare gli altri vantaggi che potrebbe fornire.

Processi generici e più semplici rappresentano spesso i "frutti maturi", vale a dire gli elementi più idonei ad essere automatizzati per primi. Processi aziendali più specifici e complessi implicano più lavoro e potrebbe convenire gestirli per gradi in fasi distinte o come un processo strutturato a sé stante.



Superare la resistenza

Più ampio è il processo di cambiamento, maggiore è la probabilità che incontriate resistenza. È dunque importante considerare da dove proviene tale resistenza e come poterla superare.

Più di ogni altra cosa, le persone hanno paura di ciò che non conoscono. Per superare tali paure, dovete assicurarvi che comprendano cosa implica in termini pratici il cambiamento comunicandone chiaramente obiettivi e vantaggi, nonché tutti gli aspetti tattici concernenti il “chi, cosa, quando e come”. Se non lo fate, dicerie e voci di corridoio prenderanno piede. Dovete rendere il futuro qualcosa di allettante anziché minaccioso, e il passato qualcosa di “antiquato” anziché una fonte di nostalgia.

Altri punti da considerare sono:

- **Le persone apprezzano tutto ciò che funziona.**
Il nuovo processo è chiaramente migliore del vecchio? Ci sono problemi e ostacoli da affrontare? Il personale sta tentando di tergiversare? E se sì, perché?
- **Le persone apprezzano tutto ciò che aiuta.**
Gli operatori stanno trovando positiva l'esperienza di lavoro con i nuovi processi? Glielo avete chiesto? Ci sono funzionalità che hanno perso o che ritengono di aver perso?
- **Le persone fanno ciò che vogliono fare.** Non amano sentirsi “manovrati”, e desiderano sentirsi partecipi del lavoro che svolgono. Li avete coinvolti nelle decisioni?

Le persone si chiederanno sempre, “E io che ci guadagno?” Preparatevi quindi una risposta, ad esempio:

- Sarete in grado di svolgere il vostro lavoro più velocemente.
- Il nuovo processo è più semplice da gestire.
- Ci sono meno cose da ricordare e meno cose che possono andare storte.
- Potete concentrarvi maggiormente su ciò che sapete fare meglio.
- Ora potete lavorare ovunque vi troviate, e non siete più legati al vostro computer o tavolo da lavoro.

Storie di successo

Un modo importante di vincere la resistenza e dare slancio al cambiamento è comunicare casi di successo a tutta l'azienda. Le storie di successo sono un modo efficacissimo per far comprendere alle persone i vantaggi del cambiamento.

Possono mostrare ai lettori il percorso che conduce da un problema (il vecchio processo) alla sfida (il cambiamento) e fino alla soluzione (il nuovo processo). E presentando persone reali (che i lettori potrebbero addirittura conoscere), le storie "umanizzano" il cambiamento, mostrano che è qualcosa di raggiungibile e che altre persone ne stanno traendo vantaggio in quel preciso momento.

In alcuni casi, le storie di successo possono far scattare nelle persone uno spirito di competizione, incoraggiandole ad adottare il cambiamento e conseguire il successo per restare al passo con gli altri. Il vostro team addetto alla comunicazione della transizione ha pensato a come pubblicare e promuovere storie di successo ai vostri dipendenti e ad altre parti coinvolte nel cambiamento? Alcuni possibili canali sono webinar, riunioni generali, email, newsletter, intranet e altre ancora.

I video sono un modo estremamente efficace di raccontare storie, spesso citando le stesse parole delle persone che ne sono coinvolte. Anziché dire semplicemente alle persone cosa fare, state praticamente mostrando loro i motivi per i quali dovrebbero agire.

Xerox può aiutarvi

Noi di Xerox abbiamo una comprovata esperienza di assistenza ai clienti lungo tutto il processo di cambiamento.

La nostra leadership in ambito MPS è al vostro servizio lungo tutto il processo di trasformazione al digitale. In qualità di esperti nell'utilizzo di dei documenti, possiamo aiutarvi a gestire gli aspetti tecnologici della trasformazione dal cartaceo al digitale e dell'automazione dei processi. Ma possiamo aiutarvi anche a cambiare atteggiamenti e comportamenti che potrebbero minare la vostra iniziativa di cambiamento.

Utilizziamo best practice di comprovata validità per stabilire le giuste aspettative, assicurarci che gli utenti siano soddisfatti del cambiamento e ne accelerino l'adozione. Vi aiutiamo a impiegare meno tempo a vincere la resistenza e a cogliere i vantaggi del cambiamento nel più breve tempo possibile.

Pronti a iniziare?

Ci auguriamo che abbiate trovato questo manuale pratico una utile introduzione al processo di trasformazione dal cartaceo al digitale. Leggendolo, avete compiuto il primo passo verso la creazione di un'azienda più efficiente, ottimizzata e meno dipendente dalla carta.

Per saperne di più sul processo di trasformazione dal cartaceo al digitale, consultate queste altre risorse di Xerox:

- Il nostro [eBook sull'analisi dati](#) offre un'introduzione ai cinque livelli di analisi dati MPS, spiegando in che modo l'analisi dati può suggerire aree di miglioramento.
- Il nostro post su blog [14 Reasons MPS Is Your Bridge to Didge \(Digital, That Is\)](#) offre un breve riepilogo dei vantaggi della trasformazione dal cartaceo al digitale realizzata dai nostri servizi di stampa gestiti.

Notizie su Xerox

Xerox contribuisce a cambiare il modo in cui il mondo lavora. Applicando la nostra competenza in materia di imaging, processo aziendale, analisi dati, automazione e insight orientati al cliente, miglioriamo il flusso di lavoro rendendolo più produttivo, efficiente e personalizzato.

Siamo presenti in 180 paesi, realizziamo innovazioni significative e forniamo servizi per processi aziendali, apparecchiature di stampa, software e soluzioni che fanno la differenza per i nostri clienti – e per i loro.

Per maggiori informazioni, visitare il sito www.xerox.com

