



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT



www.osservatori.net

Seguici anche su



BUSINESS CASE

Osservatorio HR Innovation Practice

L'ASSESSMENT DELLE COMPETENZE DIGITALI IN ESSELUNGA



Ricerca 2018
Business Case

L'assessment delle competenze digitali in Esselunga

L'AZIENDA

Esselunga è una società italiana operante nella grande distribuzione organizzata nell'Italia settentrionale e centrale con supermercati e superstore. Controlla circa l'8,7% delle vendite in supermercati e ipermercati italiani con oltre 150 punti vendita per la maggior parte concentrati in Lombardia, Toscana, Piemonte, a cui seguono Emilia-Romagna, Veneto, Liguria e Lazio.

LE ESIGENZE

Il settore della grande distribuzione organizzata è in continua evoluzione in quanto deve rispondere a nuove abitudini di consumo e di comportamento, interpretando gli effetti dell'innovazione tecnologica, potenziando le tecniche di comunicazione e di ingaggio. Così come si rende sempre più necessario rafforzare il rapporto fra le aziende ed i clienti attraverso l'innovazione della *customer experience*, è pariteticamente indispensabile riprogettare ed aggiornare, utilizzando nuovi strumenti digitali, il rapporto fra l'azienda e i dipendenti, disegnando un nuovo Employee Journey. Per accompagnare questa evoluzione, Esselunga ha promosso alcuni progetti con l'obiettivo di facilitare i processi che ruotano attorno alle persone, facilitando l'accesso ai servizi offerti dalla Direzione HR e migliorando la qualità e la fruibilità delle informazioni.

Poiché l'innovazione tecnologica è protagonista di questo cambiamento, è importante favorire all'interno dell'azienda lo sviluppo di nuove attitudini e aperture verso strumenti digitali. Per diffondere la nuova cultura digitale a tutta la popolazione aziendale, la Direzione HR ha attivato nel 2016 un percorso di digital innovation all'interno dell'organizzazione.

IL PROGETTO

Al fine di semplificare e integrare i processi HR, avvalendosi del supporto di PwC, nel 2016 Esselunga ha deciso di adottare di una nuova piattaforma applicativa in cloud sulla quale far convergere e gestire tutti i processi di Gestione delle Risorse Umane. Le funzionalità indirizzate sono state Performance Management, Onboarding, Talent, Succession, Learning e Collaboration. Altri processi e servizi sono attualmente in corso di implementazione sulla nuova piattaforma con l'obiettivo di consentire l'accesso in modalità self-service, anche attraverso mobile device, a tutti i dipendenti entro il 2019.

Per calibrare il processo di cambiamento e poter meglio indirizzare i nuovi strumenti messi a disposizione, nel 2016 Esselunga ha dato vita ad una survey volta a comprendere le competenze digitali dell'intera popolazione aziendale. La survey è stata presentata sotto forma di gioco, grazie a

L'assessment delle competenze digitali in Esselunga

strumenti basati sulla gamification: un avatar specifico assegnato ad ogni partecipante, che accumula un punteggio sulla base delle risposte alle domande di ogni area tematica.

A valle della survey è iniziato un percorso formativo online, della durata di un anno, volto a supportare l'allargamento delle conoscenze e delle competenze digitali delle persone, caratterizzato da video, pillole formative e tutorial, con l'obiettivo di supportare le persone non solo nell'utilizzo del digitale in azienda, ma anche nella propria quotidianità. Accanto a questo percorso, nel mese di febbraio 2018, sono state identificate circa 80 persone alle quali è stato chiesto di ricoprire il ruolo di "Digital Ambassador".

Per facilitarli in questo loro compito è stata erogata una formazione specifica che li ha visti partecipare in una prima fase ad alcuni workshop sul tema ed in una seconda fase a sfidarsi in una piattaforma di contest in cui hanno potuto approfondire i concetti affrontati durante i workshop d'aula per poi dare vita a delle sfide basate sulla gamification.

L'obiettivo dell'azienda è quello di avere dei riferimenti all'interno dell'organizzazione in grado di farsi ricettori degli stimoli sia interni che esterni e supportare il deployment delle nuove iniziative di innovazione digitale.

Le ricerche che emergono da questi incontri vengono pubblicate, ogni due settimane, sul portale di Esselunga nella sezione dedicata alle "digital stories" e contribuiscono a creare

consapevolezza e cultura sui temi del digitale. La formazione di un primo gruppo si è già conclusa, i successivi inizieranno a maggio 2018.

I Digital Ambassador sono stati scelti in base alla propria sensibilità e interesse verso la tematica digitale, l'area di appartenenza e la loro capacità di essere influencer in azienda. Questo percorso ha richiesto in primis un cambiamento delle competenze della Direzione HR, che per prima ha infatti partecipato al percorso formativo dedicato ai Digital Ambassador, e in secondo luogo un cambiamento di tutta la popolazione aziendale che si è trovata a vivere il cambiamento anche attraverso l'utilizzo di nuovi strumenti aziendali. Aver accompagnato questo processo con un percorso di formazione dedicato ha aiutato a superare le criticità e a coronare il successo di questa prima fase di implementazione.

BENEFICI E SVILUPPI FUTURI

Grazie al progetto, si è diffusa all'interno dell'azienda una maggior conoscenza delle nuove opportunità che il digitale, come veicolo di innovazione, può portare. Ad esempio, all'interno del Portale del dipendente, sono nati dei gruppi di collaboration interamente dedicati all'innovazione, alla condivisione di informazioni e progetti per determinate aree e funzioni aziendali.

Inoltre la piattaforma ha reso possibile avere una visione

L'assessment delle competenze digitali in Esselunga

integrata di tutti i processi HR per ciascun dipendente, attraverso tool più semplici e più vicini alle reali esigenze delle persone.

Un altro nuovo progetto recentemente lanciato in azienda riguarda il tema dell'engagement dei dipendenti. L'utilizzo di totem digitali e di un'apposita app consente ad Esselunga di conoscere e ricevere feedback anonimi relativi ai temi del benessere organizzativo.

Inoltre sono attualmente in fase esplorativa altri progetti che si basano sull'utilizzo di tecnologie di machine learning, modelli predittivi e di intelligenza artificiale applicati ad alcuni specifici processi HR.