

ELeadership: competenze digitali per i manager delle aziende

L'articolo si focalizza sulle competenze digitali che i manager aziendali devono assumere per guidare la digital transformation delle loro imprese. Queste sono le cinque macro categorie di competenze dell'e-leader: soft skills, competenze di dominio e di contesto, competenze di utilizzo delle tecnologie digitali end-user, competenze di digital management

di Paolo Pasini*

A tutt'oggi ci muoviamo in un contesto di ricerca e pratiche d'azienda in cui non esiste una concezione condivisa di cosa sia la digital transformation e di quali siano i criteri per definire quando un'azienda è digital o meno. Anche riferendosi a fenomeni più ristretti o focalizzati di digitalizzazione (es. Omnicanalità, Big data, Internet of Things, Manufacturing 4.0, ecc.), non esistono veri modelli concettuali di riferimento condivisi tra chi fa ricerca, chi fa consulenza, chi analizza il settore ICT, chi sviluppa e vende le soluzioni tecnologiche.

Una certezza riguarda il fatto che le tecnologie digitali creano nuove opportunità per le aziende di ogni settore e di ogni dimensione, in termini di miglioramento dei processi aziendali (operativi e decisionali; interni ed esterni), digitalizzazione dei prodotti/servizi, modelli di business, risultati e performance aziendali. Il vero problema per ogni azienda sarà definire il proprio 'punto di equilibrio' tra digital e non-digital, ammeso che esista realmente questa distinzione (!), in un Paese dove il livello di consapevolezza e di investimento in tecnologie digitali è mediamente più basso rispetto ad altri Paesi europei di riferimento, e in una fase in cui le imprese per ora avviano progetti digitali sperimentali 'isolati', non integrati.

L'approccio 'trial and error', sperimentale o a 'piccoli passi' può essere una strategia, ma me-

glio sarebbe se esistesse una roadmap digitale, un 'guardrail' entro cui muoversi. La pianificazione strategica anche nel mondo digital è importante, forse prima di eliminarla o di ridurla a un gioco di ruolo, come qualcuno banalmente sostiene, sarebbe meglio provare a 'farla meglio' con i dati, gli strumenti e le competenze nuove oggi disponibili.

Alcuni fatti organizzativi emersi in diverse ricerche di SDA Bocconi (*Impresa digitale e digital transformation*, 2014-15; *Digitalizzare i processi aziendali: Stato dell'arte ed evoluzione delle soluzioni gestionali*, 2015) evidenziano (o confermano) che il top management privato o pubblico è poco consapevole o è molto prudente verso la digital transformation, che i business manager vogliono al proprio fianco la funzione SI/IT nella digitalizzazione, ma una funzione diversa, e la funzione SI/IT si sta trasformando per essere un 'pivot' credibile nella digital transformation. Altresì le ricerche evidenziano che i business manager hanno spesso deleghe e budget IT, ma non conoscono realmente le tecnologie digitali, se non quelle 'end user' perché utilizzate nel day by day, e spesso solo nel mondo privato personale.

Anche dal punto di vista dell'organizzazione si evidenzia che non esiste un unico modello organizzativo di digital management di successo, tra CIO o CDO (Chief Digital Officer), tra Insourc-

* Direttore Unit Sistemi Informativi e IT, SDA Bocconi School of Management; paolo.pasini@unibocconi.it

o outsource/cloud (a operatori specializzati o multiservice nel digital), tra funzione o società di gruppo o joint venture dedicata al digital, e così via.

Le competenze digitali

Comunque digitalizzazione significa cambiamento e quindi i temi delle competenze, il mindset dei manager, la capacità di costruire e far funzionare processi di lavoro collaborativi cross-funzionali e organizzazioni che accettino l'errore 'sano' o la sperimentazione come occasione di apprendimento, sono rilevanti.

Esiste un'oggettiva difficoltà nel definire quali siano le competenze digitali necessarie per i manager aziendali 'non ICT', nel definire qual è il mix e la 'soglia' di competenze necessarie perché i manager aziendali sappiano 'fare le domande giuste' agli specialisti del digital, senza diventare essi stessi 'specialisti di digital'.

Anche le funzioni Sistemi Informativi sono certamente interessate dal profondo cambiamento che le nuove tecnologie digitali richiedono rispetto alle tecnologie IT gestionali più tradizionali e conosciute: il dibattito attuale nel modo manageriale sui ruoli del CIO e del CDO e sulle funzioni SI/IT 'bi-modali' che devono funzionare con velocità, tecnologie, metodi, partner e skill molto differenti, ne sono gli esempi più eclatanti. Tuttavia questi aspetti non sono negli obiettivi del presente articolo, che vuole rimanere più focalizzato sulle competenze digitali che i manager aziendali (non addetti ai lavori IT o digitali) devono assumere per guidare la digital transformation delle loro imprese.

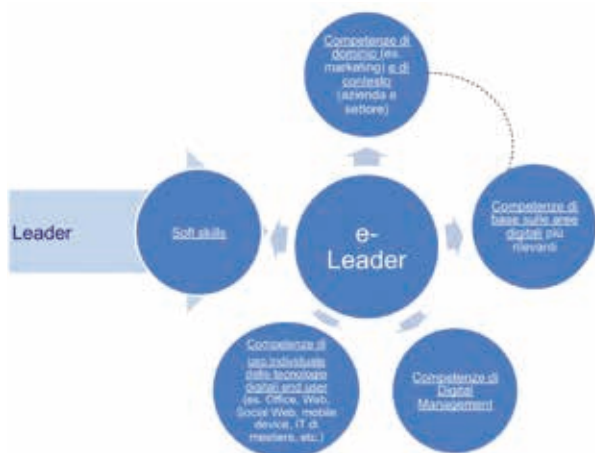


Figura 1. Il modello delle competenze dell'eLeader

La definizione di queste competenze digitali che l'Unione europea chiama competenze di 'e-leadership', non è univoca. Definire e sviluppare queste competenze ha l'obiettivo di miglio-

rare l'attivazione dei processi di digitalizzazione nelle aziende e il coinvolgimento consapevole dei decisori chiave.

Dalla review della letteratura e dallo studio sul campo sono emerse cinque macro categorie di competenze dell'e-leader (Figura 1):

- **soft skills:** sono le competenze legate al comportamento e alla capacità di comunicazione del leader (capacità di lavorare in gruppo, capacità di comunicare efficacemente, capacità di gestire il consenso, di negoziare, di motivare le persone ecc.);
- **competenze di dominio e di contesto:** sono le competenze legate al proprio ruolo (es. DG, Marketing Manager), alla conoscenza dei meccanismi e dei principi che regolano l'impresa (es. meccanismi di sviluppo del personale o di determinazione dei costi, oppure principi di etica e di sostenibilità ambientale) e del contesto/settore nel quale l'impresa opera (es. settore retail o manifatturiero alimentare);
- **competenze di utilizzo delle tecnologie digitali end-user:** sono le competenze legate all'uso diretto individuale delle tecnologie end-user e alla conoscenza delle nuove tecnologie e servizi digitali (es. internet, mobile apps, software di collaborazione o comunicazione, office ecc.), cioè una nuova alfabetizzazione informatica e digitale da accrescere perché i dati nazionali (Istat) e internazionali (WEF) dimostrano ancora rilevanti 'cultural divide' in questo senso;
- **competenze di digital management:** sono le competenze legate alla capacità di comprendere, di decidere, di impiegare e di gestire al meglio le opportunità che offrono le tecnologie digitali e quindi alla gestione manageriale delle diverse tecnologie e servizi digitali (es. valutazione di un investimento IT, cambiamento dei processi aziendali con l'impiego di adeguate soluzioni digitali);
- **competenze di base sulle aree digitali più rilevanti per la propria impresa:** una conoscenza adeguata, come si diceva, per poter porre le 'domande giuste' a chi si occupa di tecnologie digitali in senso stretto, come mestiere, cioè agli specialisti digitali.

La ricerca

SDA Bocconi ha condotto un'indagine relativamente al fabbisogno percepito di competenze digitali da parte di oltre 300 manager di business operanti in medio-grandi aziende (52%) e in Pmi (48%), tra queste le aziende provenienti dai settori tradizionalmente considerati IT-intensive (ad es. Telco, gaming, web company) sono solo il 25%.

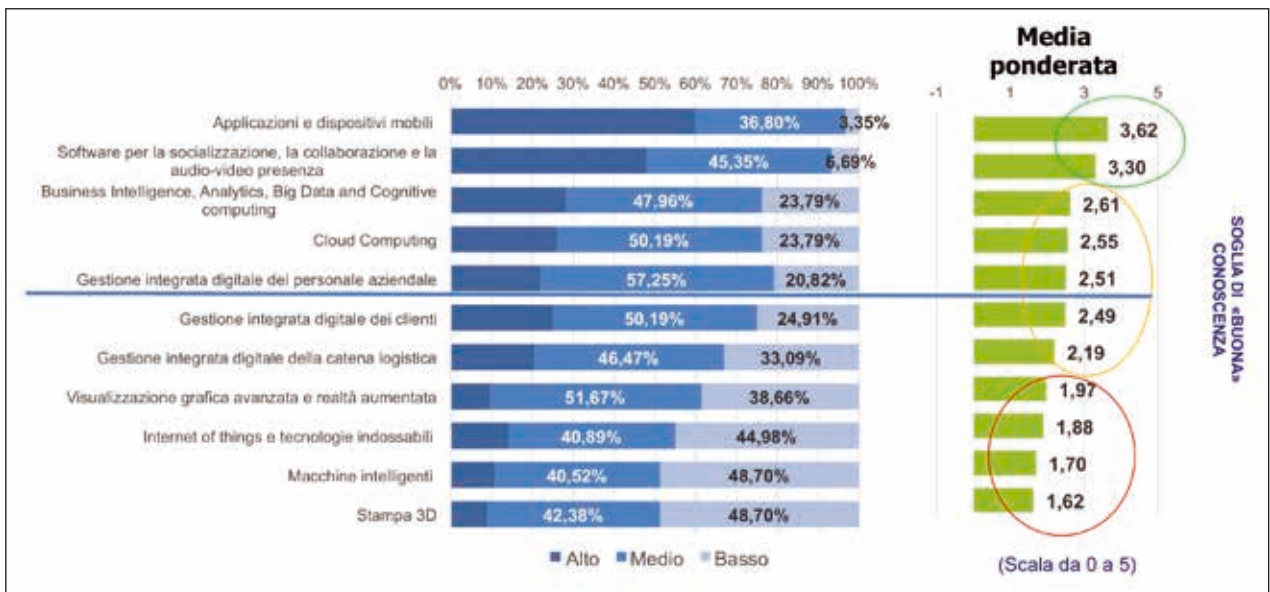


Figura 2. Il livello di conoscenza dichiarato delle aree digitali indagate

PER AREE DIGITALI RILEVANTI NELLA PRESENTE RICERCA SI INTENDONO:

- **Mobile devices** (utilizzo di device e sensori mobili da parte del personale aziendale, oppure nelle relazioni di vendita e di servizio al cliente oppure nella geolocalizzazione di persone e cose), **Mobile applications** (software utilizzabili da dispositivi mobile che permettono di coniugare l'uso in tempo reale di servizi digitali con complessità e costi ridotti).
- **Social and Collaboration Software** (tra il personale aziendale, verso i clienti sia B2B sia B2C, verso i fornitori e distributori lungo tutta la filiera della supply chain).
- **Business Intelligence, Business Analytics e Big Data** (Tools e applicazioni di varia natura che supportano: i processi di analisi dati in tempo reale e in streaming, i processi di analisi dei dati correnti aziendali, i processi di analisi futura, quali previsioni, predizioni, simulazioni, scenari di business, i processi di analisi di dati strutturati e non strutturati. Appartiene a questa area anche il **Cognitive computing**, cioè quell'insieme di tecnologie che mediante la ricerca e l'analisi di dati molto complessi e articolati affronta attività di calcolo, di inferenza o di problem solving in modo analogo a quello del cervello umano, imparando in modo automatico).
- **Cloud Computing** (nuova modalità di acquisizione di risorse IT/digitali come servizio a costo variabile, relativo a Infrastrutture ICT, a piattaforme di sviluppo software o di gestione dati, a software applicativo pacchettizzato di vario genere, a Business Process as a service).
- **Gestione integrata digitale del personale aziendale** (fanno parte di questa categoria: sistemi integrati di people management, talent solutions, gamification).
- **Gestione integrata digitale dei clienti** (tecnologie digitali di varia natura per la gestione del cliente su canali digitali e fisici integrati, per ottenere la c.d 'vista cliente a 360°', per supportare processi integrati di marketing, sales e customer service nella multicanalità, per l'integrazione dei dati, dei canali, di tutti i customer touchpoint rivolti a realizzare i nuovi approcci omnichannel che prevedono l'integrazione 'trasparente e naturale' dei canali ovunque nelle fasi del processo di comportamento all'acquisto dei clienti, c.d Customer Experience).
- **Gestione integrata digitale della catena logistica** (tecnologie per la gestione integrata a livello di filiera dei processi di acquisto, di produzione, di magazzino, di logistica in entrata, al fine di allineare e coordinare le attività svolte dai diversi attori).
- **Advanced visualization** (incluse la realtà aumentata, i simulatori e il CAD avanzato).
- **Internet of Things** (protocolli di comunicazione e tecnologie che permettono la connessione in tempo reale su Web tra oggetti fisici e virtuali. Si applica alla relazione di vendita e di servizio con i clienti, alla supply chain, allo sviluppo prodotti e al miglioramento dei processi interni); fanno parte di questo gruppo anche le **tecnologie indossabili**.
- **Macchine intelligenti** (automi o strumenti in grado di affrontare problematiche complesse usando varie tipologie di sensori, telecamere, capacità di calcolo e algoritmi complessi e metodi decisionali che si adattano al contesto in cui sono inserite al fine di completare determinati task o gruppi di task, es: smart car, droni)
- **3D Printing** (tecnologia che permette la stampa in tre dimensioni di oggetti o prototipi in diversi materiali pur mantenendo un'elevata precisione e fedeltà rispetto al progetto originale da cui deriva).

Competenza digitale e relativa area di appartenenza		Rank Importanza	Rank Urgenza
Data Governance (saper riconoscere e gestire il significato, la rilevanza e il valore dei dati)	CAPACITA' ORGANIZZATIVE LEGATE ALLE TECNOLOGIE DIGITALI	1	3
Saper allineare e gestire le relazioni tra le funzioni di business e la funzione IT	CAPACITA' ORGANIZZATIVE LEGATE ALLE TECNOLOGIE DIGITALI	2	1
Capacità di analizzare i dati e utilizzare le informazioni (competenze analitiche cognitive)	CAPACITA' ORGANIZZATIVE LEGATE ALLE TECNOLOGIE DIGITALI	3	2
Capacità di generare consapevolezza nel top management circa l'importanza della digitalizzazione dell'azienda	STRATEGIA DIGITALE	4	5
Capacità di valutare la sicurezza e definire quali possono essere le cause di potenziali rischi digitali (es. attacchi informatici, incidenti con perdita fisica di dati aziendali)	RISK MANAGEMENT DIGITALE	5	4
Saper analizzare e migliorare i processi di business declinati in un contesto tecnologico digitale (Business Process Management)	CAPACITA' ORGANIZZATIVE LEGATE ALLE TECNOLOGIE DIGITALI	6	8
Capacità di identificare i bisogni "digitali" dell'azienda e le priorità strategiche legate alle tecnologie digitali	STRATEGIA DIGITALE	7	10
Capacità di valutare i rischi digitali e identificare possibili contromisure associate ai rischi (es. di reputazione aziendale, di perdita economica, di continuità del business)	RISK MANAGEMENT DIGITALE	8	6
Capacità di adottare un approccio strutturato al cambiamento organizzativo legato alla digitalizzazione (Change Management)	CAPACITA' ORGANIZZATIVE LEGATE ALLE TECNOLOGIE DIGITALI	9	9
Capacità di valutare la compliance dell'azienda verso norme e leggi che regolamentano il mondo digitale (es. privacy, IT auditing, security, documenti elettronici)	RISK MANAGEMENT DIGITALE	10	11
Individuare e anticipare i trend tecnologici	INNOVAZIONE DIGITALE	11	7
Saper definire le priorità dei progetti digitali in portafoglio	SCELTA E VALUTAZIONE DELLE TECNOLOGIE DIGITALI	12	13
Selezionare sul mercato prodotti e servizi digitali, e i migliori fornitori/partner	SCELTA E VALUTAZIONE DELLE TECNOLOGIE DIGITALI	13	18
Conoscere le possibili «patologie e trappole» di contratti con fornitori o partner tecnologici.	CONTRATTUALISTICA DIGITALE	14	15
Valutare ex-ante i benefici quali-quantitativi derivanti dalle tecnologie digitali	SCELTA E VALUTAZIONE DELLE TECNOLOGIE DIGITALI	15	17
Saper governare e avere la responsabilità formale dei progetti strategici digitali	STRATEGIA DIGITALE	16	16
Misurare ex-post i benefici quali-quantitativi generati dalle tecnologie digitali	SCELTA E VALUTAZIONE DELLE TECNOLOGIE DIGITALI	17	19
Definire e contrattualizzare i livelli di servizio (dei progetti e dei servizi IT) necessari nella prospettiva del business.	CONTRATTUALISTICA DIGITALE	18	14
Fare previsioni sullo sviluppo delle tecnologie digitali nel contesto di riferimento	INNOVAZIONE DIGITALE	19	12
Saper sviluppare un business plan legato alle tecnologie digitali	STRATEGIA DIGITALE	20	20
Conoscere e attivare le varie fonti di finanziamento relative alle tecnologie digitali	STRATEGIA DIGITALE	21	21

Nota: a maggiori differenze cromatiche tra le celle corrispondono maggiori differenze di ranking

Figura 3. il ranking delle competenze di Digital Management

I profili dei rispondenti sono stati: i decision makers di vertice (30%), le funzioni Marketing/Sales (16%), le funzioni SI/IT (14%), le funzioni HR/Organizzazione (12%) e le funzioni AFC (11%).

Come età anagrafica, il campione si suddivide in 35% oltre i 46 anni, 45% tra i 35 e i 45 anni, 20% tra i 26 e i 34 anni, con una decisa prevalenza degli over 40.

Il primo risultato interessante della ricerca riguarda il grado di conoscenza dichiarato circa le 11 aree digitali proposte in Figura 2, da cui si capisce con chiarezza che le aree più conosciute sono in buona parte quelle collegate a un utilizzo personale diretto in azienda (e in parte nella sfera privata personale).

Le competenze di digital management indagate

L'e-leader è in grado di decidere, di indirizzare e di gestire l'utilizzo delle tecnologie digitali in azienda e nella propria area di competenza aziendale se possiede un insieme di competenze e di capacità digitali riferite a sei macro-ambiti. *Competenze e capacità di strategia digitale:*

- generazione dell'awareness del top management;
- identificazione dei fabbisogni di informazioni e di funzionalità digitali;
- business plan development (legato all'impiego delle tecnologie digitali);
- conoscenza della gamma dei finanziamenti disponibili per investimenti in tecnologie digitali;
- governo dei progetti strategici digitali e definizione di una road map digitale.

Competenze e capacità di innovazione digitale:

- discovering e analisi dei trend tecnologici (rilevanti per la propria impresa);
- capacità di fare previsioni sullo sviluppo delle tecnologie nel contesto settoriale di riferimento.

Competenze e capacità di valutazione e gestione delle tecnologie digitali:

- capacità di selezionare sul mercato prodotti e servizi digitali, e i migliori fornitori/partner;
- capacità di valutazione ex-ante dei benefici derivanti dalle tecnologie digitali;
- misurazione ex-post dei benefici derivanti dalle tecnologie digitali;
- project e portfolio management (definizione delle priorità).

Allineamento tra business (Board e funzioni aziendali) e funzione SI/IT:

- data governance;
- business process management declinati in un contesto tecnologico digitale (e Enterprise Architecture Management);
- change management;
- cognitive skills per l'analisi e l'uso dei dati e delle informazioni (competenze e capacità analitiche).

Competenze e capacità di digital risk management:

- valutazione della sicurezza IT (e della cybersecurity)
- valutazione dei rischi (connessi all'impiego delle tecnologie digitali)
- identificazione delle contromisure (per classi di rischio)

Competenze e capacità di contrattualistica digitale

- conoscenza delle 'patologie' contrattuali
- definizione di nuovi Service Level Agreement (lato business) coerenti con un ambiente digitale più veloce e real time (senza fare eccessivi compromessi rispetto alla qualità).

La tabella proposta in Figura 3 mostra il grado di Importanza e di Urgenza percepito riguardo le 21 competenze indagate, ordinate per grado di Importanza.

competenze per le quali i rispondenti dichiarano un maggior grado di importanza e di urgenza sono nell'ordine:

- competenze di data governance (saper riconoscere e gestire il significato, la rilevanza e il valore dei dati);
- capacità di allineare e gestire le relazioni tra le funzioni di business e la funzione IT;
- capacità di analizzare i dati e utilizzare le informazioni (competenze analitiche e cognitive);
- capacità di generare consapevolezza nel top management circa l'importanza della digitalizzazione dell'azienda;
- capacità di valutare la sicurezza e i rischi digitali.

L'esigenza di data governance e di analisi dei dati possono indicare come, in un periodo di incertezza, si abbia bisogno di usare al meglio i dati aziendali di ogni genere e fare previsioni. Il dato è un asset oggettivo che può ridurre la complessità gestionale e fornire alle aziende elementi concreti per capire situazioni e risultati aziendali e prendere decisioni. Il bisogno espresso di allineamento e gestione della relazione tra il business e l'IT si può interpretare come esigenza di avere l'IT al proprio fianco, come 'pivot' per muovere la trasformazione digitale, indipendentemente dal giudizio che si dà di tale funzione.

La trasformazione digitale deve essere stimolata e supportata dal top management o, comunque, occorre suscitare una 'call for action' che smuova

i vertici aziendali a fare, a decidere, a provocare un cambiamento. Non sembra esserci una road map o una strategia digitale decisa dal top management; ora sembra più un processo 'trial and error'. Certamente, tale dichiarazione della volontà di ricerca del supporto da parte del top management non deve essere interpretata come uno scarico di responsabilità o una forma di inerzia organizzativa (se il top management non inizia a cambiare le cose, tanto vale non fare nulla!), bensì come una precondizione che genera commitment, dà gli orientamenti di fondo e soprattutto mette a disposizione le risorse economico-finanziarie necessarie per la digital transformation.

Seguono in graduatoria le esigenze di competenze di gestione della sicurezza e del rischio digitale.

Le competenze al contrario meno importanti e urgenti sono risultate:

- competenze sulle varie fonti di finanziamento relative alle tecnologie digitali;
- competenze di business planning legato alle tecnologie digitali.

Le competenze legate ai numeri, ai financials, all'analisi dei costi/benefici si possono rimandare a un secondo momento. Il risultato potrebbe anche rappresentare una sorta di denuncia rispetto a una serie di attività che non vengono regolarmente svolte in azienda o che vengono svolte con superficialità (i vertici aziendali, come si vedrà più avanti la pensano in modo molto diverso!). È indicativo anche trovare verso il fondo della graduatoria dell'importanza e urgenza, le competenze di misurazione ex-ante e ex-post dei benefici quantitativi generati dalle tecnologie digitali.

Per il lungo termine (ovvero dopo aver accumulato una buona esperienza digitale in azienda) vengono individuati come fondamentali:

- la capacità di identificare i bisogni 'digitali' dell'azienda e le priorità strategiche legate alle tecnologie digitali (la roadmap digitale), che quindi diventa più una razionalizzazione ex post di ciò che è stato fatto e una guida per passare a fasi più avanzate di digitalizzazione;
- la capacità di selezionare sul mercato prodotti e servizi digitali, e i migliori fornitori/partner, in un mercato dell'offerta digitale che deve quindi evolversi e maturare e in cui solo i migliori e gli eccellenti 'sopravviveranno'.

Queste attività di scouting dei bisogni e dei migliori prodotti e attori di mercato, a parere del campione, può rivelarsi strategica per migliorare le performance delle aziende, ma solo nel medio-lungo periodo.

Dall'indagine emerge come non si voglia o si possa delegare quasi nulla ai collaboratori in tema di trasformazione digitale: le sfide della digital transformation sono particolarmente sentite in azienda, tanto vale agire in prima persona!

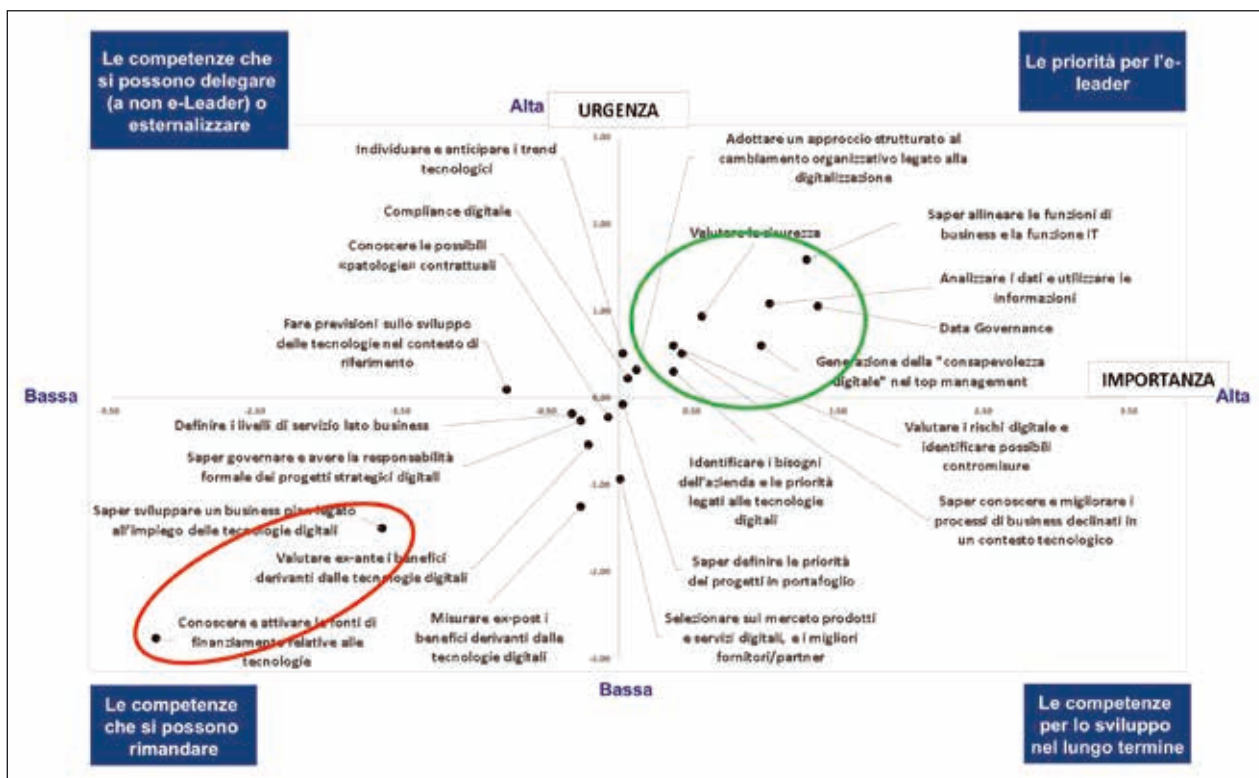


Figura 4. La matrice 'Importanza/Urgenza' delle competenze di Digital Management

La matrice proposta in Figura 4 presenta il posizionamento delle competenze di Digital management nei seguenti quattro quadranti:

- le competenze e le capacità prioritarie per l'eLeader;
- le competenze che si possono delegare (alla funzione IT) o esternalizzare;
- le competenze necessarie per lo sviluppo a medio-lungo termine;
- le competenze che si possono rimandare (o trascurare).

Le indicazioni suggerite dalle Figure 3 e 4 sono rilevanti per una riflessione attenta circa le aspettative del management aziendale di competenze e di capacità per la digital transformation, ma naturalmente non è possibile immaginare che questi temi 'automaticamente' possano diventare i contenuti di un percorso di formazione digitale che i manager d'azienda frequenterebbero con certezza: sono indicazioni di massima di temi verso cui esiste sensibilità, ma da sottoporre a validazione in ogni contesto specifico d'impresa.

Infine altre macro evidenze emerse nella ricerca dimostrano che le grandi aziende posseggono una maggiore conoscenza e un maggior utilizzo delle aree digitali indagate, mentre riguardo le competenze di Digital Management, le priorità vengono confermate, ma con valori in generale più alti sia di importanza che di urgenza, rispetto alle Pmi.

Anche i settori tradizionalmente più IT-intensive

evidenziano una maggiore conoscenza e un grado di utilizzo superiore delle aree digitali rispetto ai settori non IT-intensive, mentre riguardo le competenze di Digital Management, le priorità sono confermate (con due eccezioni: security e governance dei progetti digitali più alti come posizione nel ranking), ma con valori in generale più alti sia di importanza sia di urgenza rispetto ai settori non IT-intensive.

Infine l'analisi per ruolo aziendale dimostra che i ruoli di vertice dichiarano una minore conoscenza e un minor utilizzo delle aree digitali e, al contempo, una maggiore importanza delle competenze di analisi dei dati (capacità analitiche) e di Business Planning del digitale (!), mentre per i ruoli manageriali legati alle attività primarie (della catena del valore) risulta molto importante la capacità di selezionare sul mercato prodotti/servizi digitali e partner/fornitori, a testimonianza del fatto che sempre più spesso i decision maker nel digitale sono loro (ruoli di marketing, di vendita, di operations ecc.).

Dopo la ricerca estensiva e i risultati ottenuti, qui brevemente illustrati, SDA Bocconi sta conducendo assessment mirati con le direzioni HR e SI/IT di singole aziende per analizzare i gap di competenze digitali esistenti presso la popolazione manageriale interna e avviare azioni di sensibilizzazione, di formazione e di active learning mirati e coerenti con lo specifico business e contesto di ogni impresa.