

# EMPOWER YOUR KNOWLEDGE

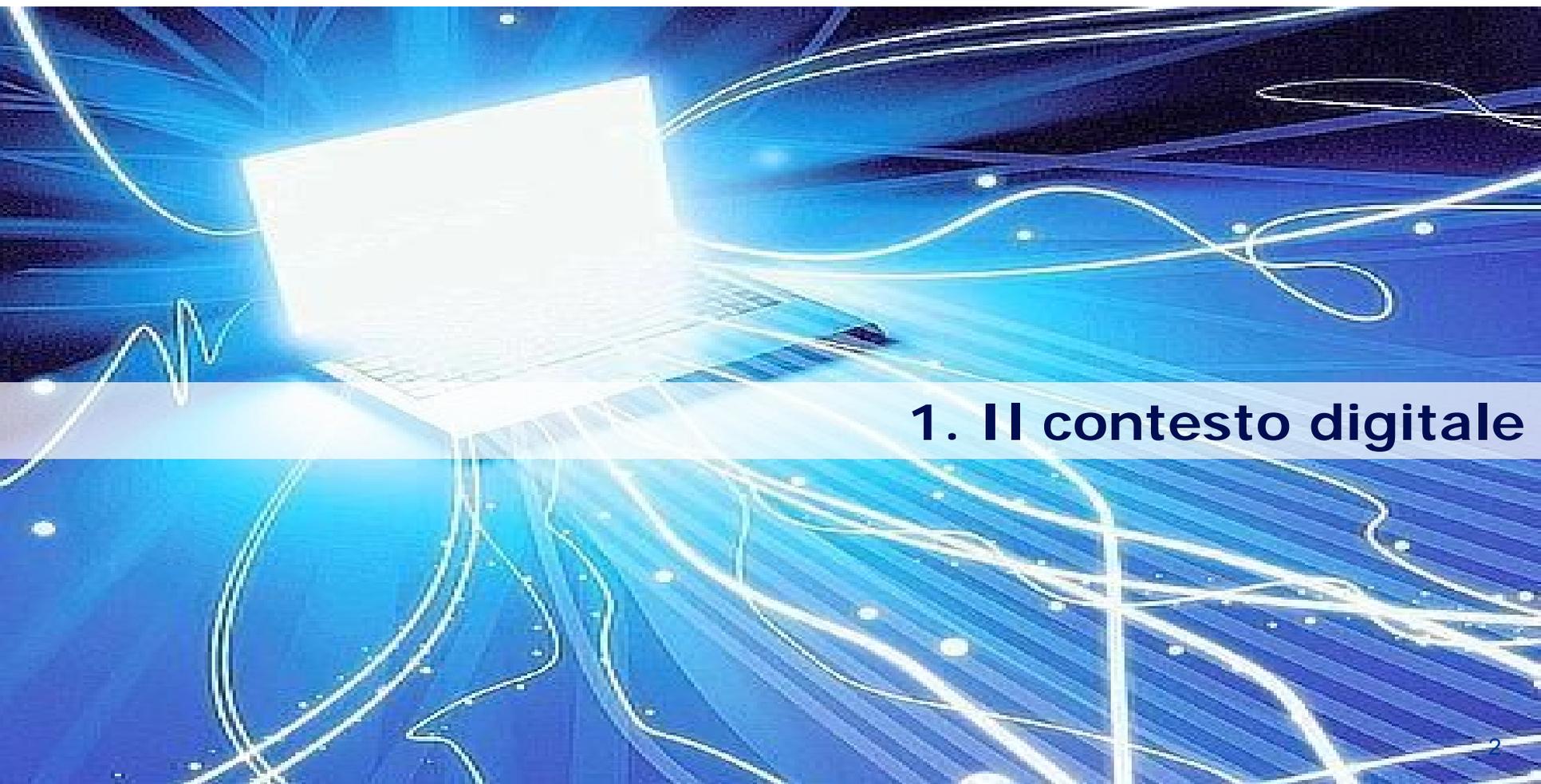
MILANO | ITALY

CDR - Claudio Dematté Research

## E-LEADERSHIP PER LA SFIDA DIGITALE: quali competenze per i manager d'azienda 15.10.2015

### Cosa è la e-Leadership

Paolo Pasini



# 1. Il contesto digitale



# Il contesto digitale: alcune certezze!

1. Non esiste una concezione condivisa di Digital Transformation e di quali siano i criteri per definire quando un'azienda è Digital !
2. 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 di prodotto/servizio
  - Modelli di business
  - Risultati e performance aziendali
3. Il vero problema per ogni azienda sarà definire il proprio “punto di equilibrio” tra Digital e non-Digital!
4. Il livello di consapevolezza e di investimento in tecnologie digitali è mediamente più basso in Italia rispetto ad altri paesi europei di riferimento

## Il contesto digitale: alcune certezze!

5. Le imprese per ora avviano progetti digitali sperimentali “isolati”, non integrati
6. L’approccio “trial&error” può essere una strategia ma meglio se esiste una Road Map Digitale, un “Guard-rail” entro cui muoversi!
  - la pianificazione strategica non serve? Prima provare a “farla meglio” con i dati, gli strumenti e le competenze nuove oggi disponibili
  - Il top management privato o pubblico è poco consapevole o è molto prudente
  - I business manager vogliono al proprio fianco la funzione SI/IT nella Digital Transformation
  - La funzione SI/IT si sta trasformando per essere un “pivot” credibile nella Digital Transformation
  - I business manager hanno spesso deleghe e budget IT ma conoscono realmente le tecnologie digitali?

## Il contesto digitale: alcune certezze!

7. Non esiste un unico modello organizzativo di Digital Management di successo
  - CIO+CDO (Chief Digital Officer)
  - CIO e CDO
  - Insource o outsource/cloud (ad operatori specializzati o multiservice nel Digital)
  - Azienda Digital in house
  - Joint Venture Digital o Omnichannel con un attore della filiera o dell'ecosistema
  - e il CDO (Chief Data Officer)?
  - Etc.

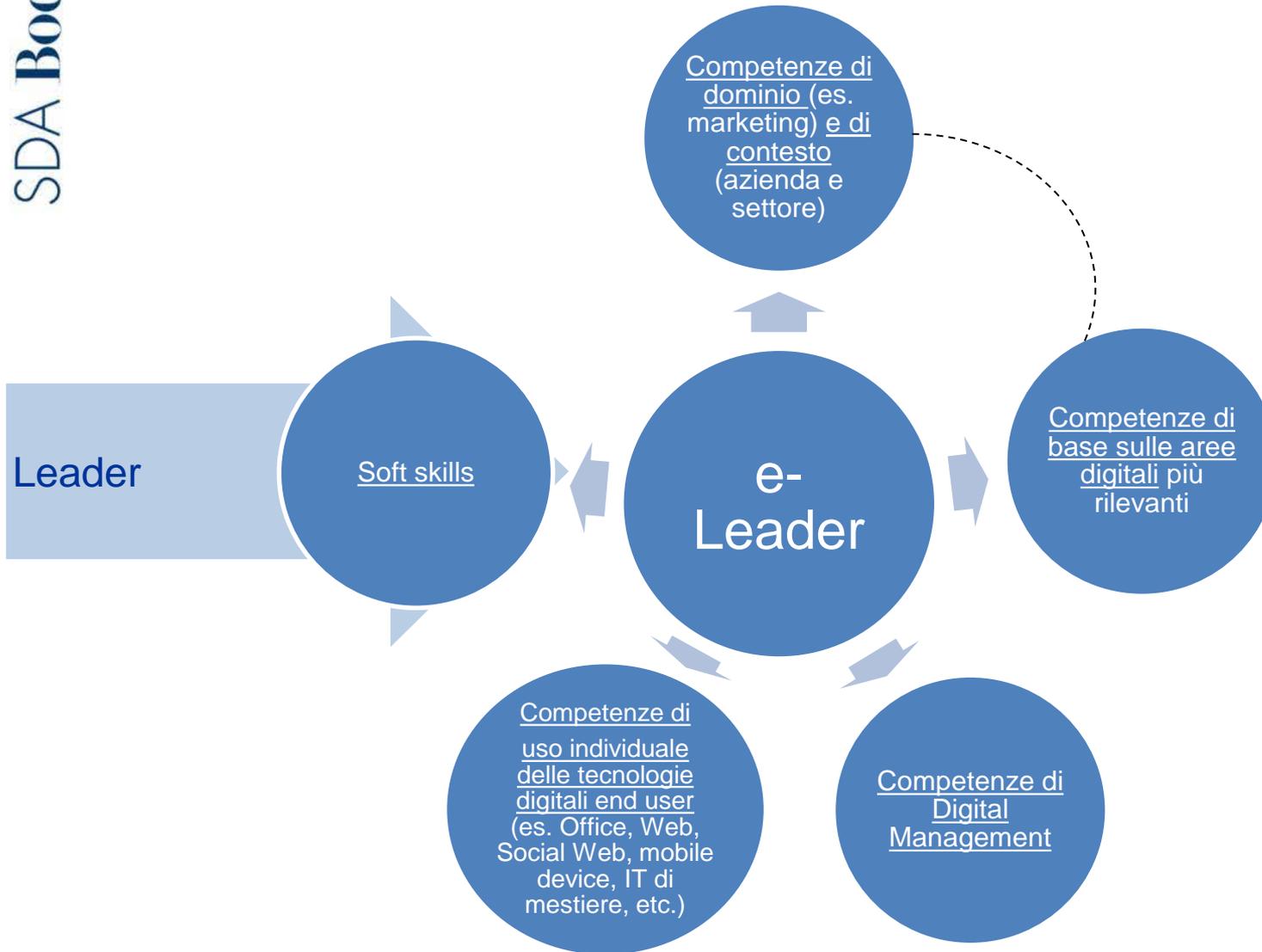
# Le competenze digitali

1. Comunque Digitalizzazione significa cambiamento e quindi i temi delle competenze e mind-set dei manager sono rilevanti: meglio “attrezzarsi”!
2. Esiste un’oggettiva difficoltà nel definire quali siano le competenze digitali necessarie per i manager aziendali “non ICT”
3. 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 «specialisti di digital»?
4. Tante iniziative dal 2012: UE, Grand Coalition for eSkills, università, etc.
  - Obiettivi: alfabetizzazione digitale del paese o startup; pochi eSkills per manager
  - Target: specialisti IT; Poco per manager e imprenditori
  - Focus su tecnologie digitali, non su impatti e management delle tecnologie digitali

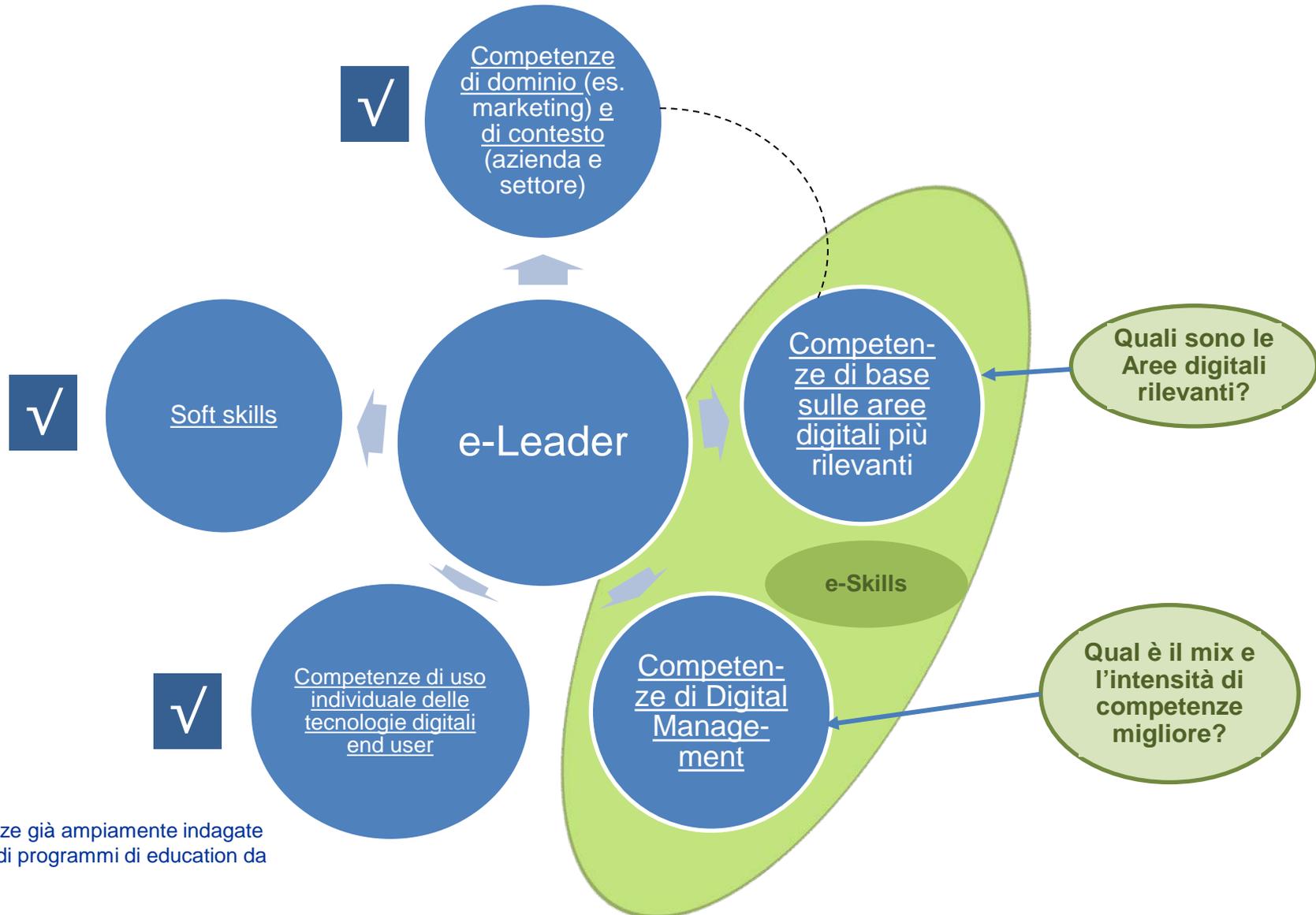


## 2. Il modello di e-Leadership e le Competenze Digitali

# Il modello di eLeadership



# Perimetro dell'indagine SDA Bocconi





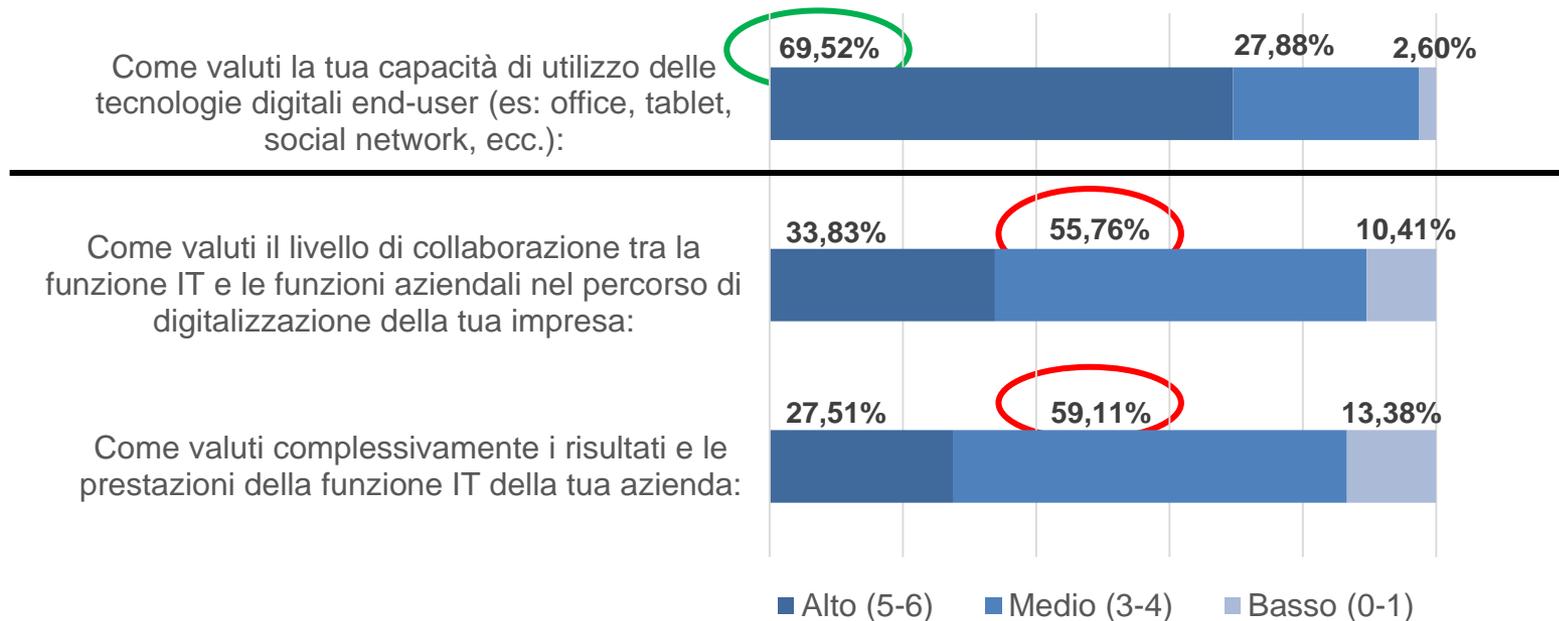
### **3. La ricerca SDA sulla eLeadership:**

**Alcuni risultati sul fabbisogno percepito di competenze digitali da parte dei manager d'azienda**

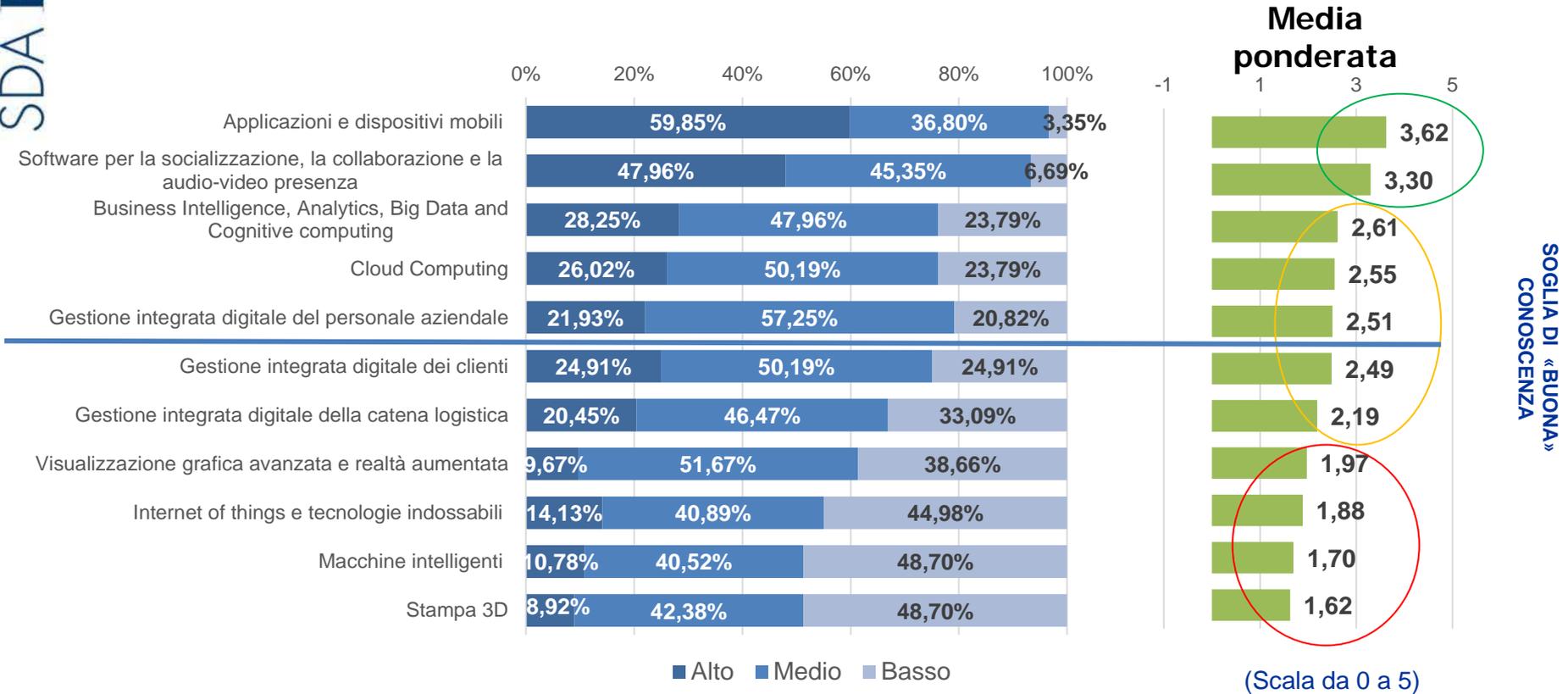
## La ricerca SDA: chi ha partecipato

- Circa 300 aziende
- Maggior prevalenza di medio-grandi aziende (52%), PMI 48%
- Settori tradizionalmente considerati IT-Intensive: 25%
- Tipologia rispondenti:
  - Decision makers di vertice: 30%
  - Funzioni aziendali: Marketing/Sales 16%; SI/IT 14%; HR/Org. 12%; AFC: 11%
  - Età anagrafica: > 46anni 35%; 35-45enni 45%; 26-34anni 20%

# La capacità d'uso individuale delle tecnologie digitali e il rapporto con la funzione SI/IT



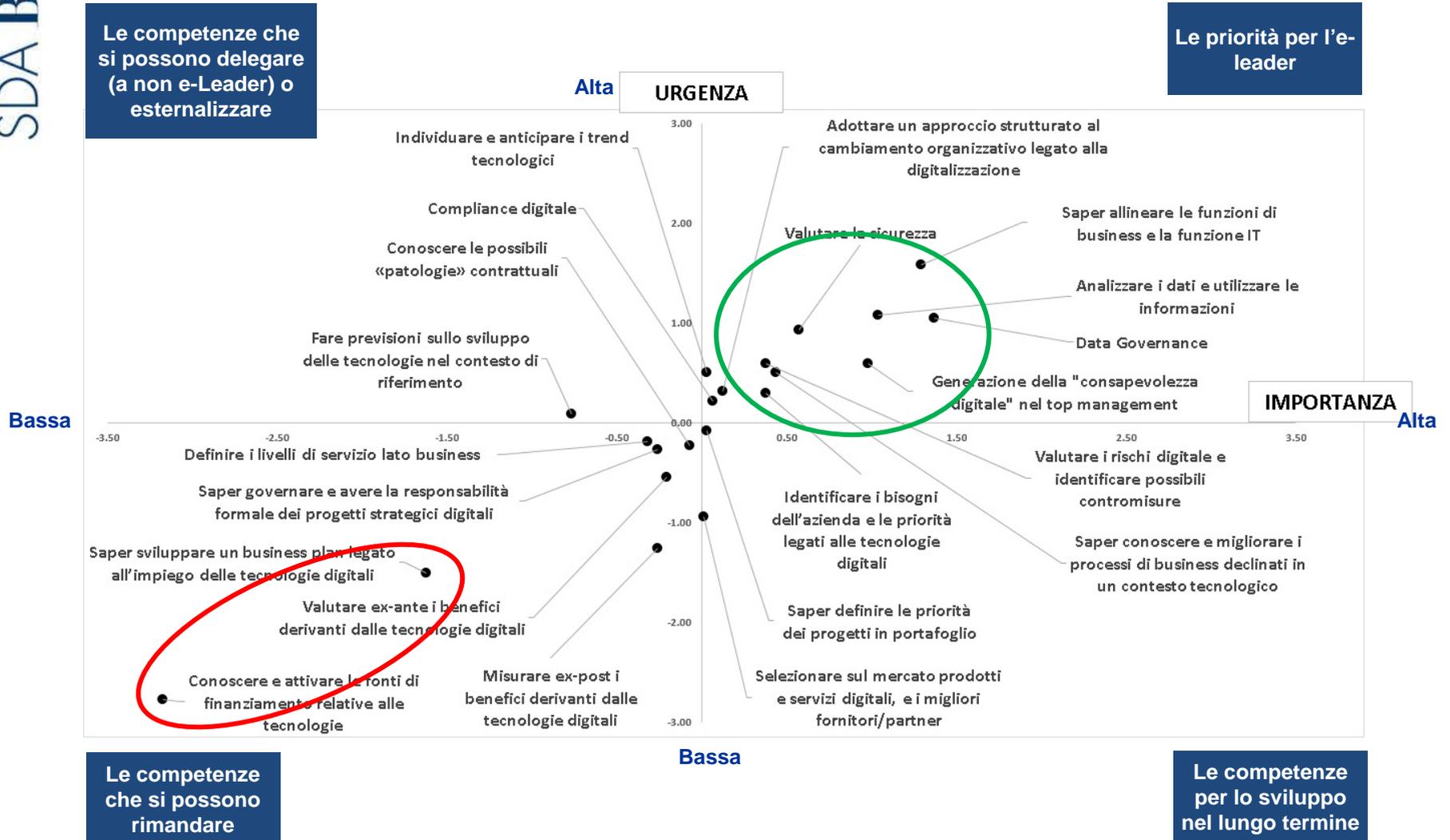
# La conoscenza delle aree digitali rilevanti



Creare Competenze per ogni area digitale:

1. Use case; 2. condizioni di readiness all'impiego; 3. impatto organizzativo ed economico

# La matrice importanza/urgenza delle competenze di Digital Management



# Le Competenze di Digital Mgmt "prioritarie per l'e-Leader"

Prime 10 Competenze digitali per Importanza e Urgenza

RELAZIONI FUNZIONI DI BUSINESS E FUNZIONE SI/IT

DATA GOVERNANCE

ANALISI DEI DATI

GENERARE CONSAPEVOLEZZA DIGITALE DEL TOP MGMT

SICUREZZA IT

RISCHI DEL DIGITALE

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT NEL DIGITALE

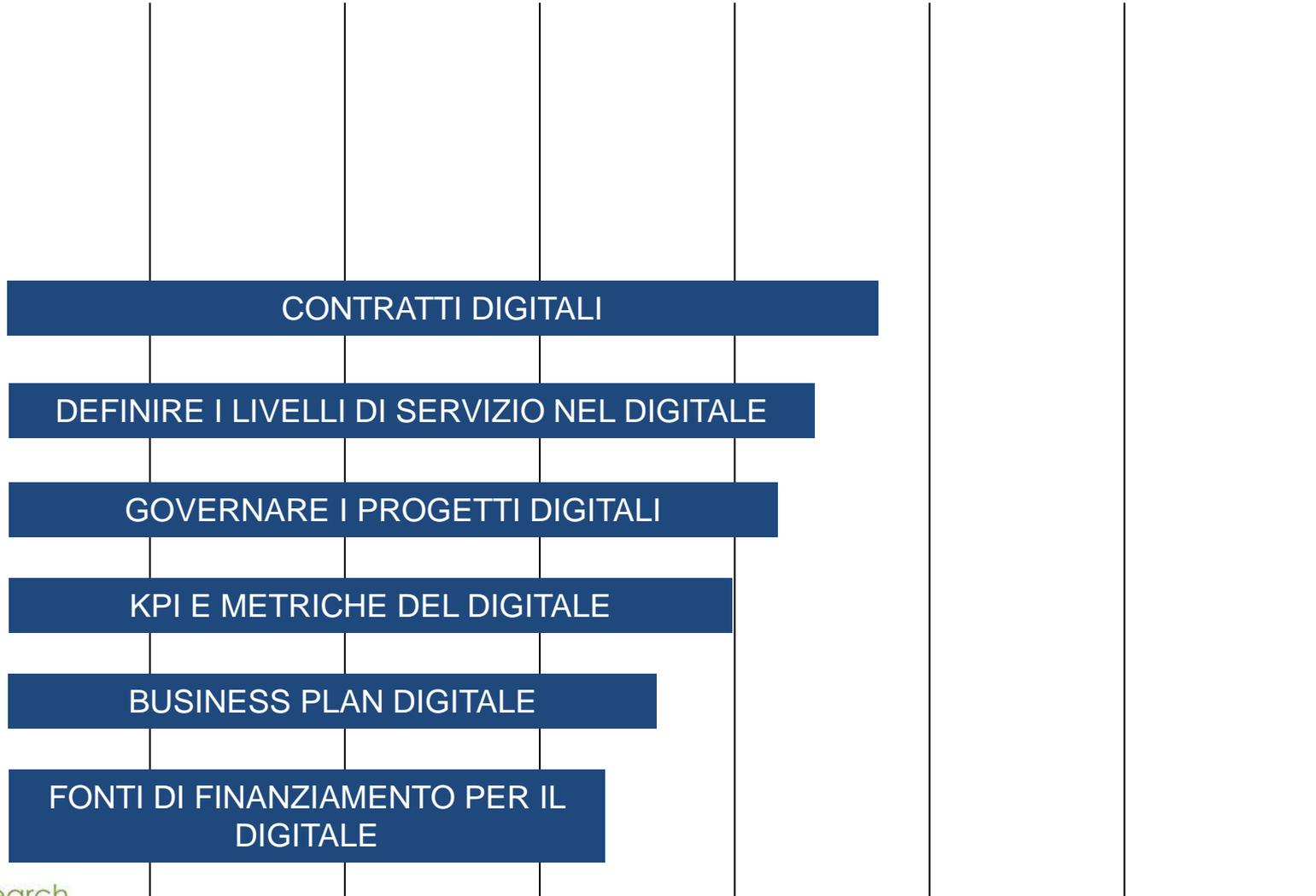
PRIORITA' STRATEGICHE E DIGITAL ROAD MAP

CHANGE MGMT ORGANIZZ. NEL DIGITALE

COMPLIANCE NEL DIGITALE

# Le Competenze di Digital Mgmt “che si possono rimandare!”

(Bassa Importanza, Bassa Urgenza)



# Le Competenze di Digital Mgmt “che si possono delegare” all’IT o all’esterno (Bassa Importanza, Alta Urgenza)



# Le Competenze di Digital Mgmt “per lo sviluppo nel medio-lungo termine”

(Alta Importanza, Bassa Urgenza)

GESTIONE DEL PORTAFOGLIO PROGETTI DIGITAL (PRIORITA')

SELEZIONARE PRODOTTI/SERVIZI DIGITALI E PARTNER  
SUL MERCATO



## **4. Approfondimenti tematici e Analisi dei risultati:**

- Per classi dimensionali delle imprese
- Per settore economico e di IT-Intensiveness
- Per ruolo aziendale

# Le macro evidenze

## Grandi aziende:

- maggiore conoscenza e utilizzo delle aree digitali
- competenze di Digital Mgmt: priorità confermate ma con valori in generale più alti sia di importanza che di urgenza, rispetto alle PMI

## Settori IT-Intensive:

- maggiore conoscenza e grado di utilizzo delle aree digitali rispetto ai settori non IT intensive
- competenze di Digital Mgmt: priorità confermate (con 2 eccezioni: security e governance dei progetti digitali più alti nel ranking), ma con valori in generale più alti sia di importanza che di urgenza rispetto ai settori non IT-Intensive

## Per ruolo aziendale:

- i ruoli di vertice dichiarano una minore conoscenza e un minor utilizzo delle aree digitali,
- I ruoli di vertice dichiarano una maggiore importanza delle competenze di analisi dei dati (capacità analitiche) e di Business Planning del digitale
- Per i ruoli legati alle attività primarie (catena del valore) é 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 produzione etc.).