

0.00

-36.87

-2.69

+ 26.71

-2.28

-17.48

-17.55

- 18.83

+ 1169

-3012

-6.03

-3.34

 $+0.3$ $+0.17$

- 6.20

A 2 5 6 6

100

10

LA LEADERSHIP MANAGERIALE NELL'ERA DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE (E OLTRE)

High

Low

Prev

WWW.HBRITALIA.IT

0.00

4,548.244

4,523.55

4,5

-0.20

18,154.14

18,066.40

18

-0.13

2,122.272

112.86

2,

+0.1123

821.33

23,571.18

23

-0.59

11,704.39

11,512.20

11

-0.73

5,144.73

5,067.445

13

-0.45

503.01

496.92

50

-0.47

3,757.95

3,715.93

3,7

-0.10

5,923.61

5,880.45

5,9

-0.12

3,656.99

3,604.87

3,6

+0.06

20,636.41

20,508.40

20

-0.11

27,604.27

27,255.80

27

-0.12

837.16

822.24

83

-0.12

7,050.02

7,043.24

7,0

+0.07

647.28

642.13

64

+0.01

534.02

578.76

58

-0.16

7,723.36

7,702.93

7,

-0.15

3,403.66

3,381.70

3,

0.00

836.87

825.84

8

0.00

75.11

75.00

75

-0.17

7,604.27

7,604.27

7,6

-0.17

9,128.53

9,128.53

9,

-0.17

7,604.27

7,604.27

7,6

-0.17

9,404.27

9,404.27

9,

Siamo nel pieno di una “rivoluzione” che comporta un vero e proprio cambio di paradigma, un processo irreversibile, dal quale non sarà possibile in alcun modo tornare indietro. **di Pietro Valdes**

VIVIAMO IN UN MONDO in continua evoluzione, in cui le innovazioni da dirompenti diventano velocemente “commodities”, in cui le tecnologie si rincorrono e si sostituiscono ancor prima che noi, esseri umani, riusciamo a familiarizzare con le stesse. Ecco allora che tutti gli attori organizzativi, a partire dai top manager, si pongono interrogativi che suonano a volte come “Mi riguarda? Avrà un impatto sul mio business? Sul mio ambito di pertinenza?”, altre volte “Assodato che mi riguarda, come lo affronto?”.

Basta lanciare un’occhiata a un passato neanche troppo remoto per rimanere strabiliati. Ieri era Internet, oggi l’intelligenza artificiale e i bitcoin. Come rimarcato da Nathaniel Popper in un’intervista rilasciata a Knowledge@Wharton¹, nel 1994 il numero di indirizzi email nel mondo era circa 5 milioni, e la maggior parte delle persone si chiedeva perché dovesse averne uno e a cosa servisse, visto che nessuno dei loro amici ne aveva uno e sembrava che solo i “professori” usassero le email per comunicare. Chissà come valuteremo tra un decennio la notizia, che oggi fa tanto scalpore, secondo cui aziende come Unilever stanno testando processi completamente digitali supportati da Intelligenza Artificiale, “gamification” e “social network”².

Una recente indagine di Badenoch & Clark Italia mostra come la digital transformation impatti sui ruoli aziendali apicali in maniera eterogenea nelle sue due componenti: “social” e nuove tecnologie. Alcune figure (Figura 1), quali quella del Chief

Executive Officer e del Chief Human Resources Officer, risentono molto di più dell’apertura mediatica dell’organizzazione. Altre, quali il Chief Financial Officer, risentono molto di più dello sviluppo di nuove tecnologie. Il Chief Marketing Officer risente invece molto di entrambe. Dalla figura del CMO, inoltre, emerge come la crescita della retribuzione annua lorda (RAL) sia allineata con gli impatti delle tecnologie.

In principio era Internet, quindi. Poi il Web. Dopo ancora le transazioni elettroniche, per poi arrivare alla diffusione dei “social network” (media). Oggi le imprese vivono costantemente sotto i riflettori; questo fenomeno non impatta soltanto sulle attività dei vertici apicali o dei responsabili della comunicazione ma, al contrario, investe tutte le figure manageriali, sebbene con sfumature diverse. Oggi l’automazione non riguarda più le “fabbriche” ma si espande al mondo dei servizi e trasforma attività fino a qualche tempo fa ritenute di esclusiva pertinenza degli umani; ciò non riguarda esclusivamente il modo in cui i dirigenti gestiscono le risorse (umane e tecnologiche) ma impatta sul modo in cui ogni area aziendale interpreta il suo contributo al complessivo modello di business aziendale (Figura 2).

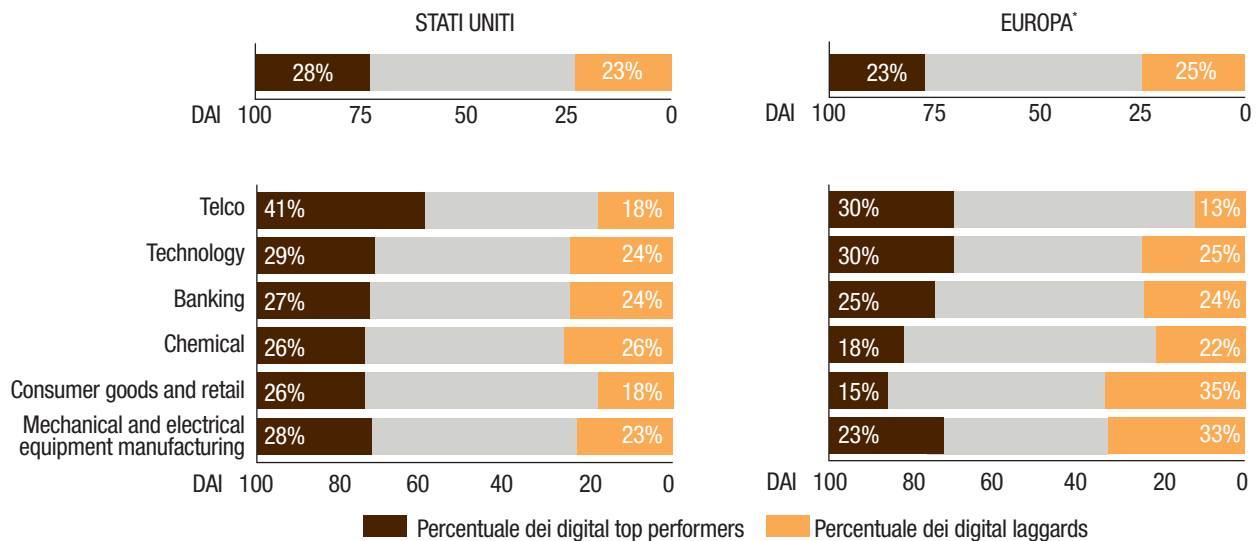
A tal proposito una ricerca svolta su oltre 3.500 dipendenti in oltre 20 nazioni europee mostra come in Europa e in Italia la digitalizzazione del luogo di lavoro venga percepita positivamente (Figura 3).

Le moderne sfide della digitalizzazione possono pertanto essere intese come la “fase due” della rivoluzione Internet, ovvero la sua estensione anche al mondo manifatturiero e non solo a quello dei servizi, in un’epoca in cui l’intelligenza artificiale permea e penetra anche le nostre abitudini quotidiane senza che ce ne rendiamo neanche troppo conto. In tal senso, la riconfigurazione del rapporto uomo-macchina implica un serio e profondo ripensamento delle competenze e delle capacità manageriali: per esempio da capacità di sintesi (cosa) a valutazione dell’opportunità di agire (se, quando, come sfruttare le capacità di automazione e coordinamento dell’Intelligenza artificiale); da presidio del perimetro dell’organizzazione a interlocuzione a cavallo di una frontiera variabile (come usare i social media a proprio favore, come non subirla in caso di disagio o “fake news”; da gestione di “employees” ad “ingaggio” di *involvees* (come ingaggiare contributori esterni

FIGURA 1.
L’impatto della digital transformation sulla C-Suite

	Crescita RAL 2012-2017	Impatto ‘social’ (FB, LinkedIn, Twitter, etc.) sul ruolo	Impatto ‘nuove tecnologie’ (4.0, bitcoin, etc.)
CEO	16%	40%	18%
CFO	15%	20%	35%
CMO	25%	75%	75%
CSO	7%	22%	20%
COO	8%	20%	25%
CIO	9%	15%	85%
CHRO	18%	80%	35%

FIGURA 2.
Digital leaders e digital “laggards” negli Stati Uniti e in Europa



FONTE Boston Consulting Group (BCG) - “Beyond the Hype” (DAI=Digital Acceleration Index)

*Europa include Germania, Francia, Austria e Regno Unito) <https://breakingtech.it/top-performer-digital-transformation/>.

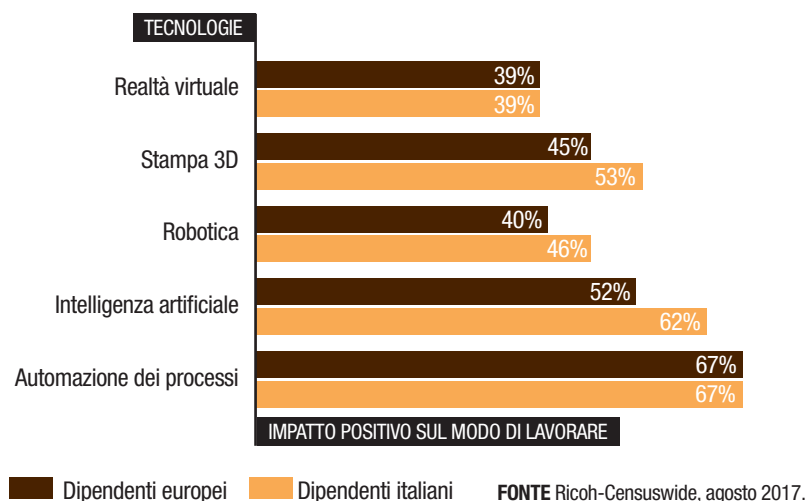
nella forma di “crowds” nella logica di “co-making”, “co-design”, “co-creation”); da definizione e condivisione di obiettivi a generazione di senso dell’agire (“purpose”, a cui pare che le nuove generazioni siano particolarmente sensibili); da utilizzo del lavoro temporaneo come leva di efficienza a ricerca di risorse qualificate impiegabili a distanza (come e quando ricorrere allo “smart working” e come al contempo preservare il “work/life balance”).

Oggi il tema della “digital transformation” influenza la vita di aziende, settori, comunità professionali in maniera diffusa e, talvolta, dirompente. Impatta in maniera determinante sui “C-level”, i cui specifici ruoli e competenze vengono progressivamente modificati, sia pure in modi e intensità diverse, da big data e loro analytics, social media, intelligenza artificiale, realtà aumentata, strumenti avanzati di robotica e 3D printing. Sembra pertanto lecito chiedersi: come cambiano questi ruoli e quali competenze saranno sempre più richieste? Chi vede più minacciate le proprie competenze e professionalità, e in che modo farvi fronte? Ci sarà necessità di maggiore coordinamento, con un ruolo più ampio del vertice, ma anche di una maggiore capacità di scambio cultu-

rale e di integrazione fra i diversi C level?

Tutto ha avuto inizio con l’e-business e, in particolare, col fatto che transazioni fino ad allora gestite in maniera analogica o a livello interpersonale, cominciavano progressivamente a digitalizzarsi, dematerializzarsi e a raggiungere – potenzialmente – tutti gli ambiti e i luoghi in cui il Web riuscisse ad arrivare. Ciò comportò un’estensione dei canali, intesa come l’affiancamento dell’online ai canali tradizionali, con le necessarie esigenze di presidio, sia dal punto di vista commerciale, che di marketing strategico e operativo. Oggi il Chief Marketing Officer è obbligato a concepire i prodotti e i servizi aziendali in un mondo ibrido, in cui offline e online convivono, e talvolta competono. I “social network” fanno sì che la comunicazione esterna non si esaurisca più in quella che dall’azienda viaggia verso l’esterno e che i feedback raccolti dai clienti non si limitino ai canali tradizionali di “ascolto” e customer relationship management; tutto ciò scontava l’esistenza di un’unica, netta, linea di demarcazione tra l’azienda e il suo contesto esterno. Il CMO moderno vive invece in un universo organizzativo che presenta diverse linee concentriche di “periferia”, oltre cui non si trovano solo i clienti ef-

FIGURA 3.
L'impatto della digitalizzazione sui luoghi di lavoro



fettivi e potenziali ma anche una serie di soggetti che – a vario titolo, e non sempre a valle di piena legittimazione – si sentono in diritto di esprimere la propria opinione, hanno libertà di generare notizie false, possono dar vita a movimenti di opinione e forme di boicottaggio.

Quali sono allora i possibili vantaggi? Sono enormi, se si pensa alle potenzialità della partecipazione attiva di clienti e “crowd contributors” nelle forme del “co-design”, del “co-making” e della “co-creation”. Oggi chi ha la responsabilità del marketing di un'azienda deve pertanto possedere competenze di comunicazione digitale in grado di prevenire i rischi legati alla sovraesposizione mediatica delle organizzazioni, o almeno di attutirne le conseguenze, e al tempo stesso interpretare servizi e prodotti come oggetti dinamici, da sintonizzare con un universo di relazioni esterne in continua evoluzione. Questa enorme ricchezza relazionale si traduce anche in dati parcellizzati, rappresentati in diverse forme e raccogliibili secondo una molteplicità di canali. Vantare competenze analitiche sui “Big data” significa pertanto riuscire a definire profili di “target” innovativi o più accurati, anche rispetto a mercati che al momento sono solo potenziali.

La sovraesposizione mediatica a cui le imprese moderne sono sottoposte impatta in maniera

ancora più rilevante sui capi di azienda (Chief Executive Officer, Amministratore Delegato, Direttore Generale), in quanto figure apicali e principali punti di riferimento verso l'esterno. Sul tema, tuttavia, si possono fare una serie di distinguo. In primo luogo, se le grandi aziende possono vantare sistemi di prevenzione e “crisis management”, sono le piccole realtà a risultare più vulnerabili, anche per la frequente coincidenza tra l'imprenditore o i membri della sua famiglia e i vertici organizzativi. È in tali casi, ad esempio, che quando il vissuto personale conquista gli “onori” delle cronache, l'attività aziendale stessa ne può risultare compromessa.

Ma la trasformazione digitale non impatta sul modo in cui si conduce un'azienda intera solo sul versante dell'esposizione mediatica. La diffusione delle logiche dell'Industria 4.0, l'evoluzione dell'intelligenza artificiale, la de-meccanizzazione dei processi produttivi impone a chi si trova al comando un continuo e costante ripensamento non solo dei prodotti e dei servizi ma anche dei processi per poterli generare. Inoltre, le imprese si trovano a operare in ambienti che diventano sempre più concentrici, caratterizzati da diverse linee di frontiera. Tali circostanze, se da un lato possono esporre i leader a condizioni di “solitudine” (si veda l'intervista di Roger Abravanel ad Andrea Guerra, *Harvard Business Review Italia*, aprile 2007), dall'altro rendono le loro scelte sempre più interdipendenti con quelle di altri leader (clienti, fornitori, istituzioni); ciò fa sì che il modello dell’“uomo solo al comando” lasci il posto a capacità negoziali ed interpersonali, sia all'interno dei confini aziendali (a favore della capacità di delega ed “empowerment” dei collaboratori), sia all'esterno degli stessi. Il carisma, insomma, da solo non basta più.

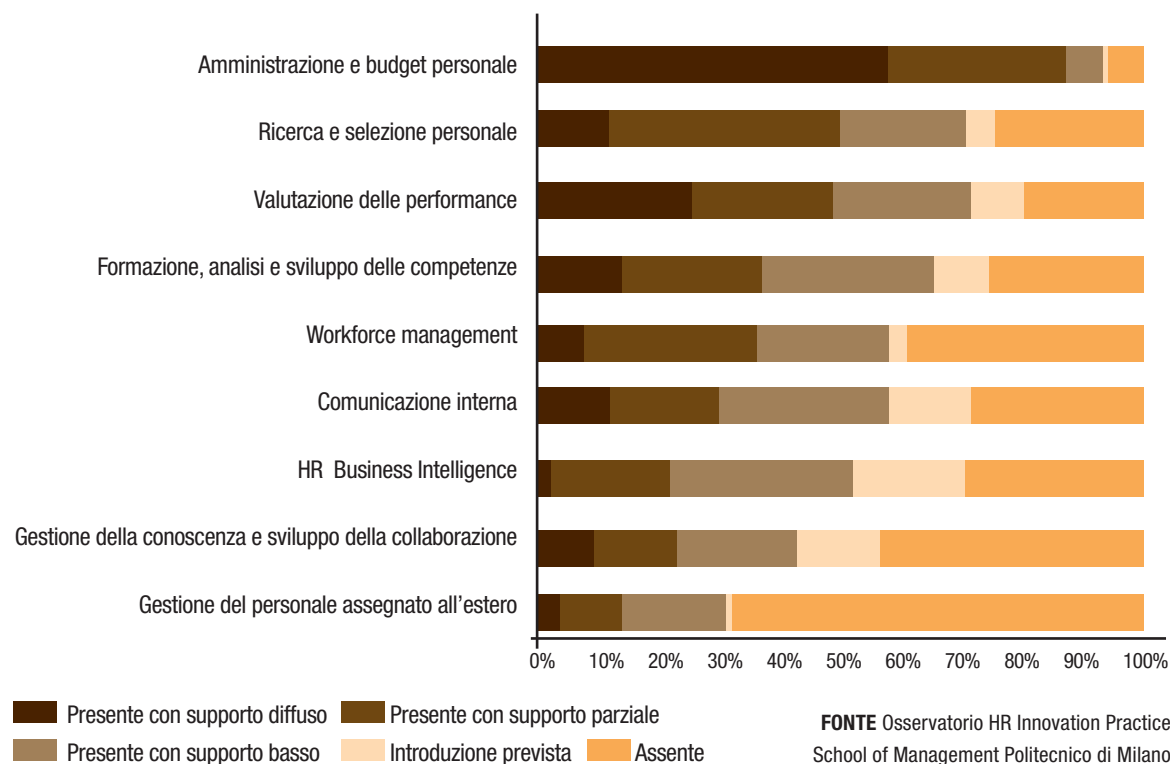
Lo sviluppo delle logiche “4.0” e l'impeto della trasformazione digitale stanno alterando significativamente anche il ruolo di coloro che ne presidiano lo sviluppo e l'applicazione interna. L'esplosione della capacità di calcolo e di multitasking dei dispositivi mobili trasforma i dispositivi di uso quotidiano in *contenitori di contenuti* aziendali (accesso a DataBase, applicazioni di sharing) e fa sì che strumenti di comunicazione personali (Whatsapp, Facebook) diventino *anche* strumenti di lavoro. A ciò si aggiunga la progressiva digitalizzazione delle competenze dei clienti, che diventano sempre più “digitalmente” esigenti,

anche in settori regolamentati. Letta in chiave organizzativo-tecnologica, pertanto, l'organizzazione diventa una "torre di Babele" (per dirla con Henri Minzberg, 2017³) in cui chi gestisce le tecnologie (Chief Information Officer, Chief Technology Officer) deve sempre più acquisire competenze di "gestione di portafoglio" rispetto a una serie stratificata di standard e soluzioni che non sempre interagiscono in maniera sinergica tra loro. Considerazioni simili valgono per i Chief Operating Officer, laddove le operation e la supply chain aziendale siano intrise di tecnologie innovative e prenda piede la logica di integrazione interorganizzativa della "Industria 4.0".

Tutto quanto detto sinora vale anche, e per certi versi soprattutto, per coloro che in azienda si occupano della gestione delle risorse umane. Un recente studio dell'Osservatorio HR Innovation Practice – School of Management Politecnico di Milano mostra come le tecnologie dell'informazione diventino sempre più pervasive nel mondo "human resources" (Figura 4).

Più in generale, chi è oggi responsabile del capitale umano aziendale si trova esposto ad almeno tre sfide, che impattano sulle competenze che deve vantare. In primo luogo, la digital transformation sta sancendo in un numero crescente di realtà il definitivo tramonto dei concetti di luogo e orario di lavoro, con annesse implicazioni in termini di "work/life balance" e rischio di "workaholism". Al momento il tema viene affrontato spesso dal punto di vista "tecnico", con l'adozione di policy e schemi operativi in linea con gli orientamenti più moderni. Tuttavia, le trasformazioni digitali – se non vogliamo necessariamente parlare di rivoluzioni – non si limitano ai loro aspetti tecnici ma si estendono alla vita delle persone in seno ai contesti aziendali ma anche al di fuori dei relativi perimetri organizzativi. L'organizzazione deve pertanto farsi carico della ricomposizione di delicati equilibri in cui tempestività nella risposta ai clienti (o alle azioni dei concorrenti) non deve ledere la qualità del lavoro e, anche e soprattutto, del "non lavoro" (difesa di tempi e spazi privati).

FIGURA 4.
Presenza e livello di supporto delle soluzioni ICT



Ciò implica che al Chief Human Resources Officer, *in primis*, spetta il compito di garantire il benessere dei lavoratori all'interno e all'esterno del perimetro aziendale. La traduzione in fatti concreti di slogan che altrimenti possono suonare come troppo semplicistici passa attraverso la diffusione di valori e principi di cultura organizzativa; si rende necessaria la diffusione di una cultura dell'orientamento al risultato e la costruzione di un clima di fiducia nei confronti dei dipendenti, quali condizioni indispensabili per l'attecchimento fattivo e sostenibile di qualsiasi forma di lavoro "smart".

In secondo luogo, come recentemente ricordato da Massimo Bergami ("Gli algoritmi che pensioneranno il curriculum", *Il Sole 24 Ore*, 13 settembre 2017) «gli algoritmi stanno rapidamente entrando nella selezione del personale, analizzando tratti di personalità, atteggiamenti, comportamenti e formulando previsioni sulle probabilità di successo in una specifica impresa o in una determinata posizione organizzativa». Ciò fa eco a quanto più volte ribadito da Bill McDermott, CEO di SAP, secondo cui «se una macchina fa qualcosa in maniera più veloce o a minor costo prima o poi sostituisce il lavoro umano»; per cui se la selezione del personale riesce a essere più accurata attraverso la raccolta di tutto ciò che un candidato riversa sul Web, prima o poi anche le attività che oggi sembrano più bisognose della distintiva natura umana possono esserne impattate.

Ciò tuttavia non deve significare che chi si occupa di gestione delle persone possa abdicare alla tecnologia una fase così delicata come quella delle selezioni; significa, tuttavia, che nuove e forse ancora più profonde competenze devono essere sviluppate per poter affrontare con spirito critico ciò che i modelli automatizzati suggeriscono.

In terzo luogo, le organizzazioni del presente e del futuro richiedono un serio ripensamento sulla natura stessa del concetto di lavoro, non solo per ciò che concerne il "come e il quando" ("smart working") e il "chi" (selezioni, allocazione interna risorse), ma anche rispetto al "a quale titolo". Il concetto di dipendente ("employee") sta infatti progressivamente lasciando il posto al concetto di "coinvolto/partecipante" ("involvees") alla vita aziendale, grazie allo sviluppo delle relazioni di outsourcing, il ricorso alla consulenza esterna, alle forme di lavoro temporaneo, all'ingaggio di "contributori esterni" nella forma di "crowd sourcing". Sta di fatto che la "forza lavoro", o l'"organico

aziendale", tradizionalmente intesi prestano sempre più il fianco a forme di ibridazione, con la partecipazione di soggetti che non vedono nell'impresa che li utilizza il proprio datore di lavoro, pur tuttavia ritrovando in essa l'occasione per lo svolgimento dello stesso; occorre in tal senso ripensare i modelli organizzativi e operativi che fanno leva esclusivamente su gerarchia e incentivi di produttività come policy di gestione e sviluppo delle risorse umane.

Infine, in un contesto in cui sempre meno la singola azienda viene vista come il posto dove "vivere" la propria intera carriera, spetta al Chief Human Resources Officer scardinare i residui di quel Taylorismo strisciante che caratterizza tante organizzazioni. In sintesi, in ragione delle tre sfide descritte, spetta a chi è titolare di tali responsabilità non solo gestire al meglio le risorse interne ma anche governare un perimetro organizzativo ben più poroso e fluido rispetto al passato.

Un mondo aziendale che cambia così velocemente non può non impattare sulle caratteristiche che il Chief Financial Officer deve vantare. La sovraesposizione mediatica, infatti, influenza anche il modo in cui l'impresa si presenta ai mercati, e come da questi viene percepita. La diffusione delle logiche "smart", di "involvement" e "4.0" alterano significativamente la natura degli asset aziendali e del modo in cui generano costi fissi e variabili. La molteplicità di canali con cui le vendite vengono realizzate ha ripercussioni sulla gestione delle transazioni e del credito. L'interconnessione tra i mercati globali di sbocco sta smontando la stagionalità di molti prodotti e servizi. Se le macchine saranno sempre più in grado di automatizzare processi ripetitivi e soppiantare le decisioni umane in attività complesse (es. quelle di arbitraggio), il CFO si trova esposto a grandi opportunità ma anche ad enormi incognite. Se da un lato, infatti, dovrà cogliere la sfida tecnologica familiarizzando con le potenzialità delle soluzioni a disposizione, dall'altro dovrà sempre di più coltivare le componenti "core" del proprio bagaglio tecnico, al fine di risultare distintivo e risolutivo proprio laddove le macchine non riescono ad operare.

Inoltre, in un mondo sempre più esposto dal punto di vista mediatico, la spiegazione dei fondamentali aziendali e delle implicazioni finanziarie dei piani strategici gioca un ruolo sempre crescente, e non solo per le imprese largamente esposte ai mercati finanziari ma anche per le realtà di minore dimen-

sione che si relazionano con finanziatori più tradizionali. In sintesi, in attesa di capire se i bitcoin rappresenteranno davvero ciò che Internet ha rappresentato nell'ultimo decennio, ai CFO viene richiesta una maggiore "duttilità" nella gestione di risorse finanziarie che si caratterizzano sempre più per varietà di fonti e pluralità di occasioni di impiego.

Digitalizzazione significa anche nuovo accesso al credito, come testimonia la crescente presenza di aziende "digital" in Borsa, in Italia e all'estero. Negli Usa la capitalizzazione di Google, Amazon e Facebook, assieme ai colossi hi-tech Apple e Microsoft, supera il PIL francese. In Italia, l'introduzione di Aim Italia - il listino di Piazza Affari pensato ad hoc per avvicinare le Pmi alla Borsa - sta prendendo sempre più piede, arrivando a rappresentare quasi il 25% del totale quotato. In tale ambito, nutrita è la rappresentanza di aziende digital che hanno optato per canali alternativi al sistema bancario, tra cui il gruppo Digital Magics, Gruppo aAlkemy, Digital360, Triboo Media, Axelero e molte altre.

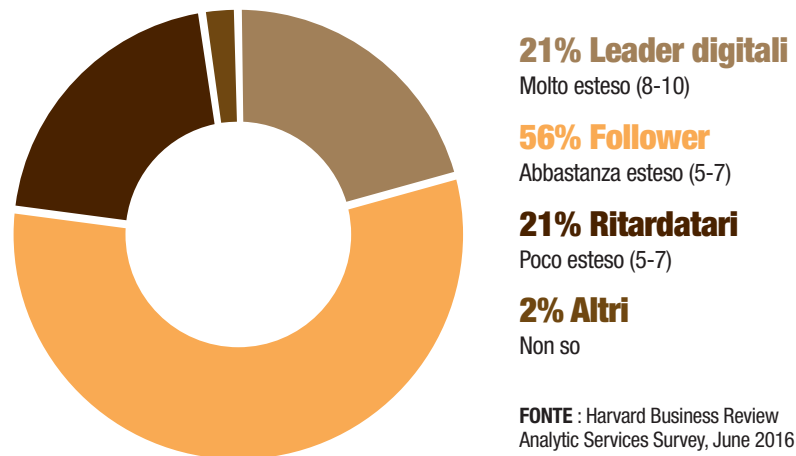
Infine, un cenno doveroso merita la figura del Data Protection Officer (DPO) che, come previsto dal nuovo regolamento europeo sulla privacy, sarà obbligatoria per tutti i 28 Stati Ue a partire da maggio 2018 (GDPR - General Data Protection Regulation). Muovendosi nell'ambito dell'osservazione, della valutazione e della gestione del trattamento dei dati personali, tale figura deve destreggiarsi tra competenze molto diverse tra loro, che spaziano dall'informatica al diritto, dall'analisi dei processi aziendali alla valutazione del rischio.

Sebbene molti aspetti siano ancora in fase di chiarimento, ciò che emerge dall'analisi delle regolamentazioni esistenti è la necessità di creare una figura che sia in grado di operare in condizioni di terzietà e indipendenza rispetto alle altre figure apicali; inoltre, vista la centralità dei "dati" rispetto alle trasformazioni digitali nelle organizzazioni, il DPO sarà chiamato ad interpretare le esigenze del business, contribuendo - al pari delle altre figure qui descritte - a sviluppare quel collante fondamentale tra la definizione delle strategie e la loro implementazione.

In conclusione possiamo affermare che la trasformazione digitale sia un fenomeno multiforme e per certi versi sfuggente, che pone alle organizzazioni sfide epocali; sfide che vengono

FIGURA 5. Impatto percepito della digital transformation

(in percentuale; posizione su scala 0-10)



percepite come significative anche da coloro che si mostrano esitanti rispetto alla trasformazione digitale (Figura 5).

La trasformazione, o meglio "rivoluzione", digitale è infatti un vero e proprio cambio di paradigma, un processo irreversibile, dal quale non sarà possibile in alcun modo tornare indietro, come furono il passaggio dalla cultura orale alla società della scrittura o l'invenzione della stampa a caratteri mobili di Gutenberg che pose fine al medioevo. Cambiando le regole del gioco, dovranno cambiare in maniera rilevante anche le caratteristiche che i manager devono vantare. In perfetto stile darwiniano, non saranno i manager o le aziende più forti a sopravvivere, ma quelli che sapranno meglio adattarsi al cambiamento, ridisegnando processi, organizzazioni e attività nella maniera più idonea ad affrontare le nuove sfide di mercato. ☺



PIETRO VALDES Managing Director
at Badenoch & Clark Italy.

NOTE

- [1. <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-bitcoin-story-money-drugs-and-wall-street/>](http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-bitcoin-story-money-drugs-and-wall-street/)
- [2. <http://www.businessinsider.com/unilever-artificial-intelligence-hiring-process-2017-6?IR=T>](http://www.businessinsider.com/unilever-artificial-intelligence-hiring-process-2017-6?IR=T)
- [3. <http://www.mintzberg.org/blog/the-tower-of-bapple>](http://www.mintzberg.org/blog/the-tower-of-bapple)