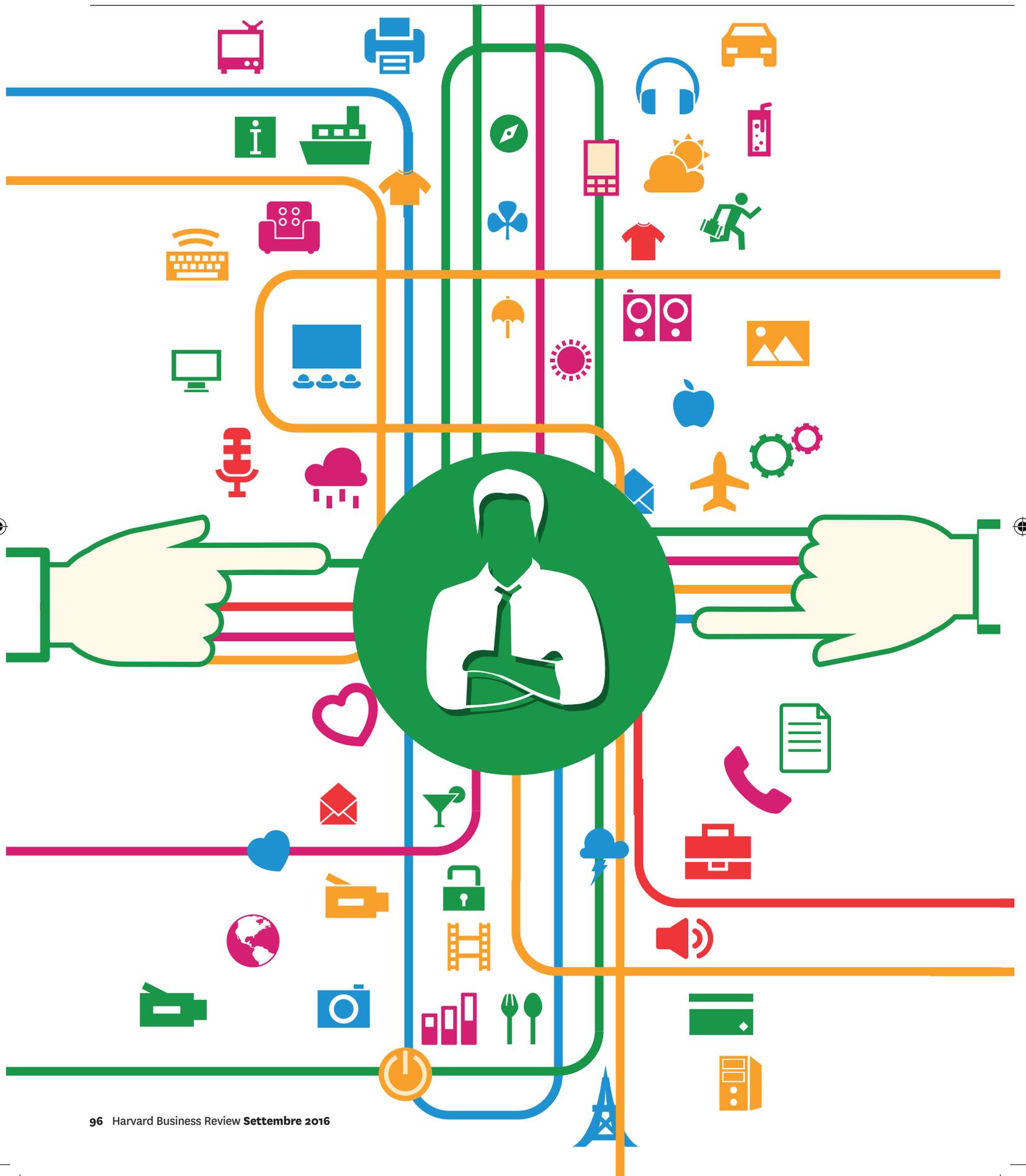


Leadership





Andrea Granelli
è presidente di Kanso.

È l'ora del CEO Digitale. Cosa deve sapere, gestire, delegare?

Una riflessione articolata sul mestiere del manager nell'era del digitale e sugli ingredienti necessari per diventare (e rimanere) leader. *di Andrea Granelli*

Siamo pronti per guidare le organizzazioni nel XXI secolo? Una riflessione articolata sul mestiere del manager nell'era del digitale e sugli ingredienti necessari per diventare (e rimanere ...) leader non può non partire da alcune domande scomode, poco frequentate, spesso lasciate inevase, se non addirittura ignorate:

1. Il digitale ha (come dovrebbe) davvero migliorato le **mie prestazioni e abilità manageriali**?
2. Ho compreso in profondità le **trasformazioni** che il digitale sta portando su di me, sui miei clienti, sui miei collaboratori (... e sui miei figli)?
3. Sono consapevole delle crescenti **dimensioni problematiche** (il lato oscuro) del digitale?

4. Come le sto fronteggiando/contenendo?
5. So orientare correttamente le **decisioni** che "toccano" la dimensione digitale?
6. Come devo gestire l'assenza di informazioni e di indicazioni, l'**ambiguità** del contesto e l'imprevedibilità?
7. Come mi **aggiorno**, su quali fonti, con quale frequenza e con quali finalità?
8. Domino il mio **tempo** e quello dei miei collaboratori? Sono conscio di come spendo davvero il mio tempo (visto che il digitale si è dimostrato non un risparmiatore ma un divoratore di tempo?).

Anche le pratiche di lavoro di successo – perfino quelle più consolidate – richiedono ogni tanto messe a punto, riparazioni e integrazioni. Cam-

Una questione di *mindset*

di Donato
Iacovone



L'INTERESSANTE ARTICOLO di Andrea Granelli si conclude con un rilievo a mio avviso fondamentale e dirimente per inquadrare adeguatamente il tema del digitale, e cioè la necessità di considerarlo un cambio di contesto e non solo uno strumento su cui far leva in azienda e fuori. Ma quanto questa consapevolezza è presente tra i CEO?

Le indicazioni che arrivano da studi recenti confermerebbero che c'è, con metà dei CEO pronti a promuovere personalmente le iniziative legate al digitale: una cifra all'incirca doppia rispetto al 2012 e che sale a oltre il 65% tra le aziende top performer. Il ruolo del CEO è cruciale soprattutto in questa fase in cui l'adozione di buone pratiche mira ad un rinnovamento dei business model che permetta di rileggere i ruoli di ogni struttura aziendale, trasformandoli secondo le nuove necessità del digitale.

I dati sul mercato italiano non sono però così confortanti: il 40% delle imprese pensa ancora che il web non sia utile per il proprio business e solo il 5,1% delle PMI utilizza l'E-Commerce. Inoltre, su 27 Paesi, l'Italia figura nel cluster più basso rispetto al resto dei Paesi dell'Unione Europea, al 24° posto per la digitalizzazione e al 25° posto per l'utilizzo di Internet.

Il nuovo "CEO digitale" deve essere in grado di smarcarsi da questo scenario, emergendo grazie alla consapevolezza della trasformazione competitiva digitale in corso, e dominandone

i tre aspetti principali: 1. complessità; 2. velocità; 3. collaborazione.

La complessità nasce proprio dal fatto che siamo di fronte a un cambio di scenario a tutti i livelli, da quello personale a quello aziendale, come consumatori e come cittadini. Ciò significa per il CEO essere il primo a portare questo mutamento in azienda, facendo propria quel *digital mindset* che va oltre la semplice adozione - seppur importante - di nuovi software o modalità operative ma rappresenta il primo step di un rinnovamento del modello di business dell'organizzazione.

La velocità è un tratto distintivo della rivoluzione digitale che stiamo vivendo e va necessariamente sfruttata a proprio vantaggio, in due modi: il primo, cambiando pelle con un ritmo adeguato per non rimanere indietro o fuori dal mercato; il secondo, guardando ben oltre le necessità del quotidiano. Ciò significa essere in grado di anticipare ciò che avverrà e farsi trovare pronti. Un esempio concreto è dato dal *talent management*: non è sufficiente portare in azienda le competenze che servono oggi, ma la velocità della trasformazione è tale che occorre capire adesso quelle che serviranno più in là, nel breve e medio termine. La velocità è intrinseca al digitale e come può accelerare il successo altrettanto può portare più rapidamente al fallimento se non si ha un modello di business adatto a sfruttarla a proprio vantaggio.

Infine, la collaborazione. Questo concetto

biano i contesti, le dinamiche competitive, gli strumenti di lavoro, i valori manageriali e, soprattutto, la mentalità e sensibilità dei collaboratori (e dei clienti), in particolare di quelli più giovani. E l'esperienza che viviamo sul campo non può non cambiare i nostri comportamenti anche in modo consapevole e meditato. Per questi motivi anche il "mestiere del manager" richiede revisioni periodiche.

E il digitale - con il suo portato di innovazione, trasformazioni, sogni e fallimenti - potenzia e accelera queste dinamiche. Le tecnologie digitali non si limitano infatti a rendere più sofisticato e complesso l'ambiente in cui viviamo e a for-

nire con sempre maggiore frequenza strumenti nuovi e ogni giorno più potenti (e, conseguentemente, anche più pericolosi), ma ci modificano nel profondo. Tanto è vero che molti studiosi incominciano a parlare di questione antropologica legata al digitale e cercano di mettere a fuoco come e dove (in maniera oltretutto non sempre desiderabile) le nuove tecnologie stanno trasformando l'uomo e le sue modalità non solo di lavorare, ma anche di ragionare, percepirsi, raccontarsi.

A tutto questo il mondo delle imprese sta reagendo in vari modi: nascono nuovi modelli organizzativi più decentrati, meno gerarchici,

è fondamentale sia guardando all'esterno dell'azienda sia al suo interno. All'esterno, perché nella trasformazione competitiva digitale è più facile interagire con i propri stakeholder, siano essi:

Clienti, si pensi ai processi di co-creation, o all'interazione immediata sui social.

Fornitori, tramite ottimizzazione della supply chain.

Aziende dello stesso distretto o filiera (con cui interagire in ottica di mutuo vantaggio sui mercati).

Pubblica Amministrazione, rendendo gli adempimenti più semplici e tracciabili.

Centri di ricerca e università, fortunatamente sempre più vicini al mondo dell'impresa grazie all'*open innovation*, che rende i processi di R&S non più un'esclusiva di dipartimenti interni dedicati.

Verso l'interno, la collaborazione si lega soprattutto a una comunicazione che sappia avvicinarsi alle risorse più giovani e accompagnare al naturale rinnovo generazionale quel cambio "culturale" necessario alla nuova vitalità data dal digitale. Tale nuovo paradigma deve poggiare sulla rapidità e immediatezza della comunicazione, in una proficua contaminazione di idee e strumenti.

Non dimentichiamoci inoltre che le nostre aziende faranno sempre più affidamento sul supporto delle nuove generazioni e dei cosiddetti "millennials", i veri interpreti

di questa rivoluzione digitale: è con loro, soprattutto in qualità di nuovi clienti, che il CEO in futuro dovrà parlare, confrontarsi, rivolgersi, e a cui dovrà guardare per interpretare al meglio le prospettive dell'azienda che guida.

Collaborazione significa anche rivedere il ruolo che il vertice di un'azienda deve saper interpretare: l'organizzazione passa da una struttura piramidale, con ruoli fortemente gerarchici, a un impianto più fluido e vicino a quello che il digitale ci propone, dove ci sarà uno spazio sempre più ampio per il *trust* - la fiducia - a tutti i livelli.

Quali sono le conseguenze del mancato adeguamento alle nuove dinamiche da parte del CEO? Essenzialmente tre: la perdita di competitività sul mercato, che deriva da una minore crescita del fatturato e da un mancato efficientamento dei costi, l'esposizione del business ai sempre maggiori rischi legati alla mancanza di cybersecurity e la preclusione della capacità di comunicare efficacemente a tutti i livelli dell'azienda.

È quindi fondamentale che i CEO sappiano cogliere le opportunità della trasformazione in corso, diventando leader capaci di dare un forte contributo al salto di qualità delle aziende italiane, in una prospettiva di sistema e non limitata alla propria organizzazione.

Donato Iacovone è Amministratore delegato di EY Italia.

aperti all'esterno, "remotizzati", si sperimentano nuovi processi operativi e di governance, si sviluppano nuove competenze e attitudini, si danno nuovi ruoli e responsabilità al cliente.

Che fare per guidare nel turbolento oceano digitale?

La direzione da intraprendere è dunque la *eLeadership*, espressione che raccoglie un insieme di competenze legate a due ambiti specifici, ma tra di loro strettamente collegati:

competenze che uniscono, rafforzano e adattano (quindi anche ridefinendole) le tecniche e attitudini manageriali alla conoscenza "non superfi-

ciale" del digitale: la cosiddetta *digital awareness*; abilità nel muoversi e guidare in ambienti complessi e innovativi, nella doppia accezione di ambienti "nuovi" - e quindi mai sperimentati prima - e che richiedono strumenti e metodi non tradizionali.

In parole povere *eLeadership* indica ciò che caratterizza il CEO digitale, che lo rende abile nel cavalcare e piegare a suo vantaggio lo *tsunami* del digitale, soprattutto nel suo interagire con mercati e contesti sempre più imprevedibili.

Questo mix di competenze specialistiche, di attitudini (ed esperienze manageriali) e di sapienti pratiche digitali - che McKinsey ha re-



La rivoluzione culturale dei nostri tempi

di Olga
Iarussi



UNA DELLE CARATTERISTICHE chiave dei CEO è quella di guardare il mondo esterno con occhio critico, anticipando i trend e preparando l'azienda e l'organizzazione ai cambiamenti e ai nuovi scenari. E mai come negli ultimi anni questa è una delle caratteristiche fondamentali. Noi CEO non possiamo “guardare il mondo” dalle finestre dei nostri uffici e immaginare come vorremo che fosse. Dobbiamo vivere nel mondo. Guardiamo cosa fanno le persone in metropolitana, sui treni, impariamo dai nostri figli, mettiamoci in discussione. E questo mondo è ora digitale, non è un trend o una moda, è una realtà in continua evoluzione in cui con la giusta lungimiranza (umiltà) e coraggio possiamo ottenere vantaggi competitivi sul mercato.

Il CEO non deve diventare un “tecnico”, deve conoscere ma guardare oltre le sigle tecniche e le applicazioni identificando opportunità e rischi. In questa realtà il ruolo del CIO si evolve in “business partner” per il CEO.

L'azienda diventa più snella, più veloce sul mercato. Certo questo prevede un grande cambio culturale per i dipendenti il cui ruolo si evolve a tutti i livelli. È sbagliato pensare che per diventare un'azienda digitale, basta assumere giovani digitali. Non basta, è l'azienda intera che deve evolversi, è importante valorizzare la “diversity”, dipendenti con esperienza assieme a “nativi digitali”, insieme focalizzati sull'obiettivo comune. In questo cambio, CEO e classe dirigente devono esercitare una leadership attiva e costante ed essere i primi a mettersi in discussione e metabolizzare il cambiamento.

Vorrei però fare un approfondimento specifico su come affrontare, nell'era digitale, i veri “asset” per ogni azienda: i nostri clienti. Perché non esiste un cliente digitale standard a cui far riferimento, i modelli digitali variano per “*life stage & lifestyle*” e noi dobbiamo interagire con tutti per aver successo. E' questa la vera *digital disruption* nel rapporto con i clienti: interazione e non più comunicazione.

Il cliente dialoga con l'azienda, propone, chiede, commenta e questo, se capito e utilizzato bene, crea un forte legame emotivo cliente-azienda e quindi fidelizzazione.

I clienti interagiscono tra loro e ne portano di nuovi. Ma per interagire in modo efficace bisogna conoscere i trend del web e adeguare il linguaggio a ciascuno di essi. Non si può parlare su Facebook come si parla su Snapchat, Instagram o Twitter solo per citare alcuni esempi. E-commerce non è più solo un sito per vendere i prodotti, ma una vera e propria vetrina digitale per aumentare le vendite in tutti i canali e il vero volano per l'interazione con i clienti.

Ci tengo a sottolineare questo aspetto perché spesso mi è stato chiesto “e-commerce toglie vendite al retail?”. Io sono fortemente convinta che sia il contrario, l'e-commerce visto come vetrina digitale e di interazione con i clienti fa aumentare le vendite retail perché ciò che riesce a capire il cliente sul web è molto più di quello che vede dalle vetrine e in negozio.

Il comportamento di acquisto dei consumatori è cambiato negli ultimi anni e continuerà a cambiare. Il modello retail stesso è diventato omnichannel. Negare questa realtà significa uscire fuori dal mercato.

Ma affrontiamo anche i rischi della digitalizzazione. Uno di questi è la “company reputation”. Uno sbaglio sul web è praticamente irreversibile, non ci sono filtri di uffici stampa (famosi esempi KitchenAid e Applebee solo per citarne alcuni). E' necessario rivedere i processi e le skill delle figure organizzative di riferimento e il coinvolgimento attivo del Top Management. E qui torna il cambio culturale dell'azienda, che è la chiave di successo per la *digital transformation* nelle aziende

Olga Iarussi è Amministratore Delegato South Europe - Managing Director, Triumph.

centemente ribattezzato “Digital State of Mind” – consente inoltre di gestire meglio le organizzazioni in un contesto competitivo sempre più incerto e mutevole. Si sta diffondendo l'espressione VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) per caratterizzare questi ambienti, poiché sono volatili, incerti, complessi e ambigui: ambienti certamente opachi e ansiogeni, ma

ricchissimi di informazioni, spunti e suggestioni. La vera sfida del manager non è pertanto ridurre la complessità e ambiguità ma abitarla, utilizzarla, estraendo il massimo delle indicazioni dai segnali deboli e dagli indizi (apparentemente) contraddittori che il sistema manifesta.

LeLeadership riassume dunque le modalità con cui il leader si rapporta in modo virtuoso con il

Il commento

Innovazione, informazione, collaborazione

di **Maximo Ibarra**



CREDO SIA ORMAI EVIDENTE quanto il digitale abbia un impatto profondo e radicale all'interno dei sistemi organizzativi. In particolare, se penso alle imprese medio-grandi, vedo due tipi di impatti dirompenti che, a mio giudizio, rappresentano due grandi opportunità: da un lato le tecnologie digitali danno a tutti una straordinaria possibilità di accesso alle informazioni, dall'altro creano modalità diverse per aiutare le persone a collaborare fra loro, "superando i confini" sia interni che esterni all'azienda.

Nell'operatività quotidiana questi fattori consentono maggiore trasversalità e integrazione nell'execution, nel fare le cose. Creano connessioni dirette e istantanee tra le persone al di là dei perimetri organizzativi e dei silos professionali, snellendo profondamente i processi decisionali.

Ma non è solo l'operatività a beneficiarne. I driver di cambiamento innescati dalla digital economy fanno sì che anche le opportunità di innovare aumentino e siano molto più "diffuse" e distribuite di un tempo. Opportunità di innovazione che vanno al di là degli aspetti tecnologici e che riguardano tutta l'azienda e non solo le funzioni "classiche": l'R&S, il marketing o le aree technology based.

Tradizionalmente, un CEO dovrebbe "dare la rotta", vedendo un po' più avanti nel futuro. Ma, provocatoriamente, nel mondo digitale già il pensare di poter prevedere il futuro è in sé un "vecchio paradigma". Le uniche cose certe sono "il cambiamento" e la sua "velocità", che molti definiscono esponenziali.

In questo contesto, un CEO deve innanzitutto saper sostenere l'*openess* dal punto di vista culturale e un set di competenze, soft skills, centrate su flessibilità e capacità di imparare continuamente ("imparare ad imparare", come

sostiene Thomas Friedman). Deve, inoltre, saper accompagnare e spingere anche i processi di innovazione diffusa perché spesso, nelle aziende consolidate, potrebbero non trovare terreno fertile o addirittura incontrare resistenze. Nelle imprese in fase avanzata del proprio ciclo di vita, infatti, modelli di execution molto strutturati e logiche del "fare sempre meglio a costi minori", che sono driver di efficienza importanti, rischiano di non lasciare troppo spazio alla creatività e all'innovazione. Tanto più di fronte al consumatore digitale, che ha aspettative di fruizione dei beni e servizi *easy e plug and play*, con tempi e modalità di esecuzione rapidissimi. È necessario, quindi, creare ambienti "aperti" all'innovazione e individuare team trasversali che possano crearsi un proprio spazio condiviso. In questa logica noi, ad esempio, abbiamo creato Wind Factory, un lab fatto di giovani ad alto potenziale, suddivisi in gruppi che hanno al loro interno il giusto bilanciamento di competenze, senza nessun ruolo formalizzato, con la possibilità di dedicare il 20% del proprio tempo per un periodo di 6-8 mesi a un progetto innovativo. Nessuno di loro ha più di 32 anni, ma i gruppi hanno elaborato proposte su IoT, Big Data ed evoluzione dei servizi mobili, che sono alla fine i temi più avanzati del nostro business. Li incontro periodicamente per capire a che punto sono, quali difficoltà trovano, incoraggiandoli a condividere soluzioni e modelli di implementazione. È un processo di condivisione e di innovazione dal basso che credo possa fare la differenza nel nostro futuro.

Maximo Ibarra è Amministratore delegato di Wind Telecomunicazioni

digitale, il suo modo, cioè, di costruirsi quelle pratiche manageriali quotidiane fortemente (ri) definite – ma non disumanizzate né eterodirette – dal digitale.

Vi sono – per un eLeader – in particolare tre competenze il cui dominio non può essere più procrastinato:

- comprendere (e armonizzare) le implica-

zioni "digitali" di ogni decisione, per arrivare a rileggere con il digitale l'azienda nel suo complesso (posizionamento, prodotti/servizi, "fabbrica", dialogo con i clienti, ecc.);

- portare l'efficienza e l'efficacia tipiche dello *smart work* nel management team che guida l'azienda non solo per migliorare le "prestazioni manageriali" ma anche per "dare l'e-

La centralità della governance digitale

di Giuseppe
Riello



IL “DIGITALE”, SE TI FERMI a osservarlo e a rifletterci sopra, rischia di scapparti di mano. Come fai a fotografare un fluido che scorre riprendendolo con un solo fotogramma? Dovresti perlomeno avere una sequenza di fotogrammi e quindi un film ... e allora servirebbe troppo tempo. Oggi puoi avvalerti di strumenti digitali che supportano la tecnica *time-lapse* e gli accadimenti ti sembrano avvengano in un tempo più stretto. La capacità di sintetizzare è quindi migliorata. Comunque bisogna buttarsi e fare esperienza. In un'economia di velocità, dove il tempo è uno dei vincoli dell'equazione di business, il digitale è fondamentale come accesso alle informazioni, alla conoscenza e alla creazione di network. Queste necessità erano presenti anche prima, solo che prima misuravamo il tempo in modo diverso. La fortissima accelerazione a cui è sottoposto quel mondo che ha vissuto o sta vivendo il passaggio dall'industriale ai servizi ha imposto il “tempo” come fattore scarso e limitato di produzione.

Il digitale è l'architettura più o meno evoluta di tutti i sistemi che un imprenditore o un manager utilizzano per la gestione del tempo. Il paradosso è che l'offerta digitale è così ampia che ti puoi perdere.

Fin quando il digitale rimane strumento possiamo ritenere di comprendere il suo impatto sulla nostra vita, professionale e non, ma se lo pensiamo anche come “non luogo” - oppure per converso come “luogo virtuale” - allora le cose cambiano e dire che si è colto tutto il segno della trasformazione sarebbe intellettualmente arrogante. L'alfabetizzazione digitale non ti dà la garanzia di comprendere i fenomeni evolutivi digitali.

Una corretta visione aziendale implica anche un orientamento digitale già ben delineato, anche se è necessario considerare e verificare costantemente la necessità di apportare correzioni o eventuali cambiamenti. Noi nel Gruppo Riello usiamo griglie per identificare i perimetri di intervento e questo

- “sempio” su come usare al meglio il digitale;
- decidere informati, facendo leva (senza cadere nei trabocchetti) sulla straordinaria capacità informativa della rete.

L'adozione di pratiche efficaci nell'uso del digitale dipende da diversi fattori, molto più articolati e sofisticati di quelli affrontati della banale alfabetizzazione. Detto in altri termini, non basta aggiungere una “e” davanti a “leadership” dando qualche spolverata digitale ai manager e lasciando che continuino a fare quello che hanno sempre fatto: occorre rileggere la leadership con la lente del digitale e, sempre più frequentemente, incominciare a ripensarla. Come ha osservato Albert Einstein, «non possiamo risolvere i nostri problemi con il pensiero che avevamo quando li abbiamo creati».

Ma ci sono delle pre-condizioni affinché questa trasformazione avvenga. Per dedicare tempo al digitale (e soprattutto farlo dedicare ai propri collaboratori), per entrare in questa “zona” dove spesso il manager non si sente a suo agio, bisogna innanzitutto crederci davvero; credere, cioè, che il digitale farà a breve (anzi in molti casi la sta già facendo) la differenza. In secondo luogo bisogna dare alla propria squadra obiettivi sfidanti e strettamente collegati con la generazione

di valore; obiettivi che pre-suppongano una profonda *digital transformation*, che la rendano necessaria.

Ha osservato Jean-Louis Gassée – per molti anni uno degli executive di Apple – che vi sono tre modi di fare innovazione: fare meglio ciò che si faceva ieri; fare domani ciò che ieri era (tecnicamente) impossibile; e fare domani ciò che ieri era impensabile. È la terza forma di innovazione quelle più promettente e soprattutto necessaria quando si entra in terre sconosciute; ma per generare soluzioni fino a poco tempo fa addirittura impensabili, bisogna dedicare tempo e attenzione. Infine bisogna dare l'esempio e generare occasioni pubbliche per creare delle *uncomfort zone* in chi contrasta questo cambiamento. Solo quando i capi usano il digitale con frequenza e naturalezza le strutture si adattano.

Questa sfida non è però addestrativa ma educativa. L'alfabetizzazione punta a insegnare l'ABC (i rudimenti e il funzionamento) degli strumenti digitali più utilizzati, mentre bisogna costruire comprensione, sensibilità e senso critico nei confronti del fenomeno nel suo complesso.

Non basta saper etichettare i trend tecnologici e le principali applicazioni digitali, nominare con scioltezza le sigle tecniche, decantare i benefici

vale anche per il digitale. Anzi la “*governance digitale*” diventa sempre più importante.

In questo contesto particolarmente mutevole, una delle sfide che le aziende dovranno affrontare sarà quella dei dati. Le informazioni e le indicazioni esterne sono sempre state il punto di partenza di ogni piano, anche se modelli di business di tipo “induttivo” nella fase iniziale necessitano forse di quantità inferiori di informazioni. In ogni caso è necessario corredare la propria visione con una visione digitale o meglio rinunciare al binomio e fonderle entrambe in un “unicum”. Da questo dovrebbero nascere modelli interpretativi in grado di garantire un minimo indispensabile di acquisizioni di informazioni, indicazioni e trend della società e del mercato obiettivo.

Dedico molto tempo ad aggiornarmi sul fenomeno digitale – non vi è occasione professionale che non richiami la necessità di aggiornamenti sul digitale. La rete è anche uno straordinario luogo per raccogliere informazioni e conoscenza, anche

se non mi dispiace, a volte, rituffarmi nel vecchio mondo analogico (libri, riviste ecc). La finalità è quella di cogliere i segni del cambiamento e comunque di costruire “*big thoughts*” attraverso i continui stimoli provenienti dalla rete e l'interazione con essa.

Ma ancora una volta la vera sfida imprenditoriale è la gestione del tempo – quello nostro e quello dei nostri collaboratori. Il time management e la leadership profilata individualmente sono categorie che nascono prima del mondo digitale come lo si interpreta ora. Di certo il digitale mette alla frusta, spinge al parossismo qualsiasi modello organizzativo e il tempo diventa ancora di più la grandezza strategica per eccellenza. La messa a punto e l'importazione di un modello digitale a 360° integrato nella strategia aziendale non potrà che essere la risposta

Giuseppe Riello è Amministratore delegato di Riello Industries.

(soprattutto come li raccontano i fornitori) di una specifica applicazione digitale o essere addestrati al suo utilizzo. Un'autentica educazione digitale deve fornire ai manager:

- I **criteri** “obiettivi” di scelta di un'applicazione (a prescindere dalle mode e dalle pressioni dei fornitori).
- La **conoscenza** delle precondizioni di utilizzo e dei potenziali effetti collaterali di soluzioni digitali trasformatrice.
- Gli **elementi** per costruire Business Case realistici relativi all'adozione del digitale.
- I **modi** per identificare (e neutralizzare) i lati oscuri e gli aspetti più problematici del digitale.
- Le **implicazioni** organizzative, psicologiche e linguistiche a valle della digital transformation: cosa deve essere cambiato per usare al meglio le nuove soluzioni digitali.

Il digitale non è dunque un “semplice” strumento su cui addestrarsi ma è un vero e proprio **ambiente di lavoro (e di vita)** che richiede anche una trasformazione (spesso significativa) di sensibilità, attitudini e comportamenti, un adattamento non superficiale delle proprie pratiche di lavoro. Per questi motivi i manager non potranno più eludere la sfida del digitale, e la qua-

lità digitale dei CEO condiziona in maniera sempre più evidente la performance complessiva delle aziende da loro guidate.

Un recente studio della Wharton Business School sulle aziende S&P 500 (*Is Your Leadership Style Right for the Digital Age?*) ha dimostrato che le aziende i cui CEO hanno un ottimo stile digitale (chiamato dai ricercatori *Network Orchestrator*), hanno un moltiplicatore (*price to revenue ratio*) in media attorno a 8x.

Vi sono allora tre azioni prioritarie – peraltro non particolarmente complesse da implementare – capaci di portare benefici immediati e mettere in moto il processo trasformativo del digitale con la giusta velocità:

- creare momenti formativi efficaci, suggestivi e “a misura di CEO” capaci di agganciare manager impegnatissimi e un po' sospettosi e in grado di far venire loro non solo curiosità e stupore nei confronti del digitale, ma anche di accedere a percorsi pratici, fattibili e “su misura” per approfondire il digitale;
- organizzare in modo sistematico degli interventi di *coaching/mentorship* relativi alle pratiche digitali personali, per affrontare – in maniera riservata e personalizzata – le aree di *uncomfort adattando* i modi e i ritmi della



Il motore del cambiamento continuo

di Klaus-
Peter Roehler



RITENGO NON CI SIA oggi un CEO che, ormai da qualche anno, non inizi la giornata lavorativa condividendo con se stesso e con i suoi collaboratori i quesiti posti dall'articolo di Andrea Granelli. Nella share of mind mia personale e dei miei colleghi del management team di Allianz Italia, il digitale è ormai da anni l'esperanto che connette gran parte delle nostre iniziative e delle nostre funzioni aziendali, uno dei driver principali di change management, di trasformazione per tutti i nostri stakeholder interni - quali dipendenti, agenti e advisor - avendo sempre come obiettivo primario il miglioramento del servizio e della relazione con il cliente, oltre che un provider di opzioni per il futuro.

Innanzitutto è stato determinante saper partire per tempo e definire la giusta strategia. In Allianz Italia abbiamo cominciato molto presto ad attuare la nuova strategia del Gruppo - la nostra renewal agenda - basata su cinque leve: centralità del cliente, "digital by default", eccellenza tecnica, motori di crescita e meritocrazia inclusiva. Da tempo osserviamo alcuni mega-trend che stanno cambiando i paradigmi del nostro mercato e i modelli di business, primo fra tutti il fatto che i clienti vivono in un contesto sociale che è sempre connesso, chiedendo sempre e ovunque l'accesso a prodotti e servizi, sempre più personalizzabili. Ritengo che il modo più adeguato per aver successo nell'arena digitale assicurativa sia creare un modello di business incentrato sul cliente, facendo leva

su innovazione e digitalizzazione costanti. Questo è ciò che come Allianz abbiamo fatto, sviluppando asset digitali di grande successo, come la FastQuotazione, l'Offerta Modulare Allianz 1 per le famiglie e Allianz 1 Business per le piccole imprese e la Digital Agency per i nostri 3.000 Agenti - che sono al centro della nostra strategia - progettata intorno a tre principi: paperless, mobilità e processi snelli. Una pipeline di innovazione, in logica scalabile, continuamente alimentata e arricchita.

Ma la centralità della sfida del digitale non si compie solo sul mercato. Questa sfida inizia all'interno dell'azienda, lavorando sugli strumenti e sul mindset delle persone. Abbiamo puntato a modelli organizzativi e a processi improntati a una pervasività digitale e a un'innovazione continua, grazie a una industrializzazione del processo innovativo. E abbiamo investito nelle persone, anche in logica di digital workplace e flessibilizzazione dell'IT, per consentire a tutti i nostri dipendenti di vivere sempre più una dimensione di normalità digitale, come richiesto dalla nostra strategia "digital by default", spingendo la cultura digitale a tutti i livelli.

Naturalmente la readiness digitale dell'azienda è un "company journey" di lungo periodo, che richiede attenzione costante e totale commitment da parte del top management, oltre ad affinamenti progressivi lato investimenti in capabilities, formazione e ingaggio dei colleghi. In Allianz Italia ciò avviene sia grazie a progetti e a iniziative

digital transformation alle esigenze e vincoli dei singoli manager;

- attivare un sistema di aggiornamento informativo leggero, nel linguaggio (e priorità) dei top manager e ad approfondimenti successivi, fatto di sintetiche newsletter, di commenti a casi concreti di utilizzo, di analisi anche di ciò che non ha funzionato, e altro ancora.

Il tutto sfatando alcuni luoghi comuni relativi al digitale che si sono diffusi e consolidati tra i non esperti, grazie

anche allo zampino interessato dei fornitori di soluzioni digitali e del mondo dei giornalisti, divulgatori, *champion*, che gli ruota attorno. Vediamone alcuni:

1. I nativi digitali sono più capaci e adatti a cogliere i benefici della rivoluzione digitale.

SBAGLIATO. Hanno certamente una notevole dimestichezza con gli strumenti e il gergo della rete, ma spesso non sanno cosa fanno e non hanno idea del perché e soprattutto dei principi di funzionamento (e dei relativi lati oscuri) della rete.

2. La digital transformation vuol dire fare il più possibile con il digitale.

SBAGLIATO. Si tratta di capire come, quando e perché usare il digitale. Talvolta la soluzione migliore

sviluppate localmente, sia facendo leva su direttrici di sviluppo digitale che il nostro Gruppo sostiene in modo costante. Interessanti benefici sono arrivati negli anni in Allianz Italia grazie ad un processo di innovazione partecipata, crowdsourced, ossia l'iniziativa Caffè delle Idee, che ha consentito di mettere a terra periodicamente gli insight e le proposte dei colleghi per micro-macro innovazioni di prodotto o processo. Grazie al coordinamento del Gruppo a Monaco, ogni mese partecipiamo a sessioni di cross-fertilization internazionali in ambito digital, che vedono impegnate e connesse contemporaneamente le nostre entità locali presenti in oltre 70 Paesi nel mondo con scambio di best practice.

Cogliendo le opportunità che sia l'Allianz Tower - dal 2017 il nostro nuovo quartier generale milanese - sia la ristrutturazione in corso nella sede di Trieste ci stanno offrendo, stiamo investendo su nuovi modelli di lavoro e collaborazione che il digitale può consentire, mettendo a disposizione di tutte le nostre persone dei "digital champions", degli evangelisti digitali, che facilitino il processo di trasformazione.

Ed è proprio al tema del cambiamento come professione che abbiamo dedicato tempo e risorse in questi anni, sia in formazione sia in comunicazione interna, per riuscire ad aumentare tanto la consapevolezza quanto la preparazione alla trasformazione che il digitale porta con sé, attivando delle "test factory", per capire gli errori e risolverli velocemente

grazie a un "usability lab", spingendo in questo modo una cultura del "trial & error", puntando a una semplificazione, attraverso anche team di lavoro cross-funzionali e agili, e a una sempre maggiore responsabilizzazione e imprenditorialità delle persone. Abbiamo inoltre molto investito sulla trasformazione della user interaction, cercando di valorizzare la grande attitudine, tradizione ed esperienza italiana, di olivettiana memoria, quanto a stile e design, sia ergonomico sia di interfaccia utente, per cogliere quella che io definisco l'"estetica del digitale".

Ma, come accennato, il CEO gioca un ruolo personale forte, grazie anche al suo "leading by example". Deve non solo avere un solido background tecnologico, che gli/le consenta di cogliere i trend presenti e futuri, per saperli trasformare in benefici distintivi per il cliente, ma deve anche, sempre a mio modo di vedere, essere concreto e non schermarsi dietro "digital frills", come blog, tweet o similari, che creino un alone di sapere digitale solo esteriore. Deve saper ritagliare regolarmente tempo nella propria agenda per aggiornarsi e saper identificare dei digital pivot interni ed esterni all'azienda di grande valore con cui confrontarsi e dai quali imparare e farsi consigliare, oltre a essere in un costante "digital savvy mode", compendiando curiosità e solidità di visione.

Klaus-Peter Roehler è CEO di Allianz Italia.

è usarlo al minimo (pensiamo ai temi della privacy, delle tracce digitali che lasciamo, dell'*information overload*) ma sempre per scelta razionale e non per timore e incompetenza.

3. La rivoluzione digitale elimina i mediatori creando un rapporto diretto e disintermediato con i propri clienti.

SBAGLIATO. Il digitale ha eliminato i mediatori non più in grado di fornire valore aggiunto, creandone altri, molto più potenti (pensiamo a Google e Facebook, ma anche a Uber, ArBnb, Booking.com, Trip Advisor, ...). L'obiettivo non è dunque disintermediare ma creare formule di mediazioni che portino effettivamente valore al cliente e soprattutto presidiare i contratti con i nuovi mediatori

digitali, abilissimi nell'usare il loro potere negoziale man mano che si consolida la loro posizione di mercato.

NON BASTA quindi acquisire competenze tecniche. Bisogna anche ristabilire il pensiero critico sul digitale, la capacità di discernere quello che funziona da quello che non funziona o che addirittura danneggia. Dobbiamo cioè inserire nel nostro modo di guardare al digitale quello che Ernst Hemingway in una famosa intervista chiamò efficacemente "crap detector". Solo in questo modo potremo cogliere le straordinarie opportunità della rivoluzione digitale senza essere travolti. ♥