

TRASFORMAZIONE DIGITALE E ORIENTAMENTI MANAGERIALI

Il giorno 10 febbraio presso CUOA Business School sono stati presentati i risultati di una ricerca realizzata con l'Università degli Studi di Verona, Dipartimento di Economia Aziendale, sul tema "Digital Transformation e orientamenti manageriali".

Team di ricerca:

Ludovico Bullini Orlandi, Cecilia Rossignoli, Alessandro Zardini.

Sono stati raccolti 242 questionari nel periodo 30/10/2019 – 30/10/2020 redatti da imprese appartenenti ai settori del nostro tessuto economico.

La ricerca ha indagato il grado di correlazione tra livello di *Digital Maturity* delle imprese e gli orientamenti manageriali. Tali orientamenti manageriali sono stati classificati sulla base di 5 macro-variabili organizzative ovvero:

- Orientamento verso il Mercato (Clienti, Concorrenti e Integrazione interfunzionale)
- Orientamento verso la Tecnologia
- Orientamento verso l'imprenditorialità (Attitudine al rischio, Proattività e Innovazione)
- Orientamento verso le proprie risorse umane (Employee)
- Orientamento verso l'apprendimento, in termini di impegno, di visione e apertura mentale.

Attraverso questo studio si è cercato di comprendere in quale misura l'approccio manageriale adottato sia in grado di supportare e favorire la trasformazione digitale delle organizzazioni e, di conseguenza, il loro livello di maturità tecnologica e digitale.

In sintesi la ricerca ha pertanto sviscerato quali sono le variabili organizzative più significative in grado di accelerare i processi di decision making di manager e imprenditori verso il digitale al fine di favorire una corretta gestione della trasformazione digitale e migliorare la digital maturity dell'azienda.

La digital maturity dell'azienda è stata studiata sulla base di 9 dimensioni come segnalato dalla letteratura accademica.

Le dimensioni della maturità digitale studiate sono state:

- Dimensione relativa alla "**Strategia**": è stato indagato se esiste ed è propriamente sviluppata all'interno dell'azienda una strategia a supporto della digitalizzazione.
- Dimensione "**Leadership**": quanto la leadership dell'impresa è in grado di sostenere la maturità digitale (ad esempio presenza di figure esecutive specifiche come il Chief Digital Officer)
- Dimensione "**Cultura**": misura quanto la cultura organizzativa include gli aspetti necessari a supportare la digitalizzazione (sperimentazione, condivisione della conoscenza, flessibilità)
- Dimensione "**Struttura**": quanto la struttura organizzativa e i processi sono allineati o sono in grado di supportare la Digital Maturity.
- Dimensione "**People**": si è indagato se nelle imprese sono presenti le digital skill necessarie, se ad esempio hanno in staff le nuove figure professionali a supporto della

digitalizzazione (ad esempio personale addetto alla gestione dei social media, dell'e-commerce, etc...).

- Dimensione “**Tecnologia**”: obiettivo è conoscere se le tecnologie aziendali sono adeguate al perseguimento della trasformazione digitale. Ad esempio se il budget dedicato specificatamente alla Digital Trasformazione è adeguato, se sono già presenti tecnologie implementate, se utilizzano tecniche di analisi dati, se hanno automatizzato i processi decisionali di controllo ecc.. se in sintesi stanno adottando le tecnologie necessarie per la DT.
- Dimensione “**Customer**”: si è indagato se sono stati implementati nuovi canali digitali per supportare i processi di vendita e in generale tutte le attività rivolte al cliente.
- Dimensione “**Prodotti/Servizi**”: si è approfondito se sono state digitalizzate tutte le componenti relative ai prodotti/servizi che si potevano effettivamente digitalizzare ad es. se il prodotto viene venduto attraverso il canale e-commerce, se sono stati implementati sensori sui prodotti, ecc.
- Dimensione “**Operation**”: si è considerato se sono state digitalizzate le attività che servono per realizzare il prodotto/servizio. Rientrano in questo ambito anche le attività di digitalizzazione della supply chain e dei processi produttivi.

Dall'analisi delle correlazioni tra dimensioni della maturità digitale e orientamenti manageriali è merso quanto di seguito indicato.

Orientamento al Mercato (Clienti, Concorrenti e Integrazione interfunzionale)

Vediamo una correlazione di medio livello tra l'orientamento al mercato e la maturità digitale di prodotti/servizi soprattutto in termini di orientamento ai concorrenti. Ciò sta ad indicare che l'analisi della concorrenza è correlata alla maturità digitale, di conseguenza le aziende che monitorano attivamente i proprio concorrenti tendono ad avere un livello di digitalizzazione più elevato dei propri prodotti/servizi.

L'orientamento focalizzato sul cliente supporta, ovviamente la digitalizzazione della dimensione Clienti e in modo meno rilevante la trasformazione digitale delle Operations, insieme all'orientamento all'integrazione interfunzionale delle informazioni e delle attività di Marketing. Questo secondo mostra però una relazione meno significativa.

Orientamento alla Tecnologia

L'orientamento che emerge come più significativo è l'orientamento verso la tecnologia. Quando il management, l'imprenditore o più in generale l'azienda ha un orientamento alla tecnologica significa che è focalizzata sul cercare e implementare le innovazioni tecnologiche o la tecnologia al più elevato “stato dell'arte” per sviluppare nuovi prodotti. In secondo luogo, l'implementazione di queste tecnologie è agevolmente accettata dall'organizzazione.

Troviamo ovviamente una fortissima correlazione tra questo orientamento e la dimensione di maturità digitale della tecnologia. Quindi per raggiungere una maturità digitale all'interno dell'azienda è necessario avere un management focalizzato sulla ricerca e sviluppo, e sull'innovazione tecnologica. Questo a sottolineare che se è vero che la trasformazione digitale

non riguarda solo le tecnologie, l'orientamento manageriale alla tecnologia è però fondamentale.

Infatti, come possiamo vedere è l'orientamento che presenta il maggior numero di relazioni significative con differenti dimensioni della maturità digitali e impatta positivamente sulla trasformazione digitale di: strategia, struttura organizzativa, risorse umane, tecnologia, prodotti e servizi, clienti e operations.

Orientamento all'Imprenditorialità

In questo caso la dimensione di orientamento imprenditoriale all'innovazione è correlata con la maturità digitale della strategia e della leadership. Ciò sta ad indicare che la maturità digitale a livello executive, quindi in termini di strategia e leadership, è favorita in un contesto in cui l'imprenditore è orientato alla innovazione o, più in generale, in un contesto di azienda innovativa.

Orientamento alle Risorse Umane

La maturità digitale del personale appare mediamente correlata con un orientamento manageriale dell'impresa rivolto alle risorse umane in termini di coinvolgimento nei processi decisionali e nella creazione di condizioni favorevoli per lo sviluppo del personale quali ascolto delle loro necessità e monitoraggio delle condizioni di lavoro. Interessante notare una moderata correlazione anche con la trasformazione digitale delle tecnologie. Questo indica che l'attenzione al benessere e al coinvolgimento delle proprie risorse umane può incentivare l'apporto da parte loro di contributi innovativi che supportano quindi anche il cambiamento tecnologico.

Orientamento all'Apprendimento

La maturità digitali in termini di struttura organizzativa, di personale e di operations sembra debolmente correlata con l'orientamento all'apprendimento continuo in particolare all'avere una mentalità aperta a livello organizzativo, sapendo mettere in discussione le valutazioni fatte e le decisioni prese. Da ultimo l'essere "committed" all'apprendimento continuo è correlato con lo sviluppo delle digital skills del personale in azienda.

SINTESI DATI SIGNIFICATIVI EMERSI

Dallo studio è emerso come il livello di trasformazione digitale sia significativamente correlato con le performance aziendali e con i risultati in termini di innovazione.

Dall'analisi è emerso che il 5% delle migliori imprese in termini di maturità digitale (best performer) presenta performance di mercato superiori del 26% rispetto al restante 95% del campione, e un livello di innovazione superiore del 21% sempre rispetto al restante 95% del campione.