

Daity: Chief Digital Officer in Outsourcing

Intro:

Inevitabile e irreversibile, la digitalizzazione investirà letteralmente il nostro modo di pensare il lavoro. Mancanza di riferimenti, è questo il vero effetto distruttivo della rivoluzione digitale. Riferimenti che possiamo recuperare riportando ogni processo operativo alla propria fonte strategica. Solo a quel punto, procedendo a ritroso fino all'attrattività del proprio mercato primario, passando dall'analisi di portafoglio e di competitività, capiremo quanti e quali opportunità abbiamo da cogliere. Un vero percorso strategico dunque, servile al proprio posizionamento. Ogni scorciatoia di adattamento della parte operativa a fini compliance, imbottendosi di applicativi come fossero panacea, non porta in dote nessuna opportunità, solo spese inutili e svalutanti. L'ha ovviamente capito il tessuto imprenditoriale statunitense, che ha introdotto per primo una figura specializzata che assumesse la responsabilità di sfruttare il cambiamento per crescere e anticipare la concorrenza: Il Chief Digital Officer. L'Europa stessa, quella che corre, ha colto l'occasione e investito in questa managerialità trasformista. In Italia invece? Siamo in netto ritardo, ci siamo avviliti subendo le innovazioni, affidandoci a vedute limitate e anacronistiche. Dobbiamo sterzare.

Daity non esiste in quanto banale "best practice di vendita", tanto formale quanto povera di contenuto.

Daity esiste in quanto primo digital officer sostenibile, che porti competenze attente ai prodotti-mercati delle aziende, recuperando terreno insieme.

Daity esiste in quanto causa di valorizzazione delle meraviglie imprenditoriali italiane.

Daity esiste in quanto antesignana di un approccio emotivo e artistico alla rivoluzione digitale.

Problema

L'Italia non può sostenere la figura del chief digital officer.

Partiamo dall'inizio per comprendere la portata del problema. Nel 2013 il Cdo Summit di David Mathison pose l'accento sull'introduzione del digital officer nel mondo. Il summit prospettava un'introduzione progressiva di questa figura, presentando un documento programmatico: Il Talent Map.

Chiaro l'intento di David Mathison, espresso direttamente all'inizio del suo intervento:

"La mancanza di una strategia di trasformazione digitale non è dannosa per l'azienda in sé, ma per tutto il sistema".

Responsabilizzazione è quindi il tema. A grandi lettere: *Il Cdo summit vuole portare consapevolezza, vuole definire che una condotta lasciva e tardiva potrà progressivamente bloccare lo sviluppo in modo irreparabile.*

Il primo Digital Officer venne introdotto da Mtv nel 2005, un talentuoso studente che sviluppava siti web: Jason Hirschhorn. Il giovane cedette startup e know how al famoso network, curandone le strategie di business digitale e diventando, di fatto, il primo Chief Digital Officer.

Negli Stati Uniti in pochi anni la figura del Chief Digital Officer crebbe esponenzialmente, passando da 1 a 500 e da 500 a 1000 in un solo anno, una managerialità con responsabilità e necessari compensi da c-suite (il Talent Map del 2013 stimava un compenso medio dai 250.000 \$ ai 500.000 \$ annuali con picchi fino a 700.000 \$)

Il Chief Digital Officer aiuta le realtà a crescere, affrontando le tematiche della digital transformation in modo trasversale. Convertendo le prassi operative tradizionali in opportunità di sviluppo strategico.

Il suo intento olistico abbraccia processi di dematerializzazione, sviluppo in cloud, analisi di big data a fini strategici, introduzione di nuove tecnologie, compliance digitale tout court.

In Europa un rapporto della società di marketing Vanson Bourne commissionato da Claranet (azienda Europea di servizi it leader nel quadrato magico di Gartner) analizza 900 realtà aziendali in Germania, Benelux, Francia, Spagna, Portogallo e Regno Unito. Il 95 % sviluppa strategie digitali, ma solo il 15 % di esse sono coordinate da un Cdo. I paesi Europei più virtuosi, nei quali si è cercato di coordinare la trasformazione digitale in chiave strategica, sono Francia e Portogallo, rispettivamente con il 22% e il 20 % di introduzione di un Cdo. Andy Wilton, Cio di Claranet, conferma il bisogno impellente di affiancamento agli it in questo percorso di crescita. L'it ha l'opportunità di indirizzare la strategia di business, di uscire dalla sua zona di spending review per ambire ad una più tangibile generazione di valore.

In Italia vari rapporti confermano l'interesse delle imprese per questa figura manageriale.

Purtroppo non penso siano indicativi. Il motivo è semplice: la realtà Italiana ha ambizioni evolutive ma deve fare i conti con la struttura del business.

Le imprese italiane con almeno un addetto sono quasi 3 milioni e mezzo.

Le imprese italiane con almeno un addetto nel 95 % dei casi raggiungono al massimo 10 dipendenti.

Le imprese italiane con almeno un addetto e che nel 95 % dei casi raggiungono al massimo 10 dipendenti rappresentano il motore trainante dell'economia italiana.

La ripetizione è fondamentale per introdurre e fissare il concetto di sostenibilità e potrebbe essere sufficiente a capire che ogni tentativo di introduzione di una figura c-suite non può che fallire.

In realtà l'innovazione è una delle strade di crescita più importante per le realtà italiane, collegata sempre più spesso alla internazionalizzazione. Il rapporto annuale del 2016 dell'ISTAT fotografa quanto le imprese in crescita siano notevolmente caratterizzate da internazionalizzazione, innovazione e relazioni produttive. Queste realtà hanno registrato un'impennata significativa nel valore aggiunto, mentre quelle orientate all'innovazione e operanti in un mercato interno non hanno spinto sull'acceleratore nella crescita del brand e hanno mantenuto una certa stabilità nei risultati operativi.

Il dato però più significativo riguarda le aziende che non hanno innovato e non hanno internazionalizzato e non hanno sfruttato relazioni interaziendali: registrano dati preoccupanti. Una contrazione importante sia nel valore aggiunto (meno 3%) che nell'occupazione (meno 2,2%). Penso che internazionalizzazione, innovazione e relazioni interaziendali siano il risultato di un lavoro sulla catena del valore. Ecco, l'obiettivo del lavoro sulla catena del valore di Porter è appunto la ricerca di un vantaggio competitivo sostenibile. La trasformazione digitale impatta su ogni parte di questa catena condividendone la causa: crescita sostenibile del brand al fine di posizionarsi sul mercato con un approccio di competenza chiave. Il ricambio generazionale, sempre secondo Istat, nella microimpresa con meno di dieci dipendenti (in Italia 47 % dell'occupazione e 30 % del valore aggiunto) ha iniziato a contestualizzare la strategia, declinandone i fondamentali con le nuove tecnologie e con moderne practice di governance, registrando risultati notevoli in termini di occupazione generata: più 30 %. Una risorsa importante e un modello di business che Daity vuole studiare, sviluppare e diffondere insieme alle realtà italiane.

La soluzione nell'outsourcing: un team sostenibile

Partirei comunque da una definizione. Per Wikipedia un *Chief Digital Officer* è un soggetto che aiuta le aziende, un'organizzazione governativa o una città a guidare la crescita convertendo il tradizionale analogico business in uno digitale, supervisionando le operazioni nei settori digitali in rapido cambiamento, come le ripercussioni del mobile, dei social media e le relative applicazioni, virtualizzazioni, così come la gestione della mole di informazioni informatiche e il relativo marketing.

Quindi razionalizzando si parla di una figura che padroneggi tecnologia, marketing, ma soprattutto il valore della trasformazione digitale. Valore che deve trar spunto dall'interno per diffondersi all'esterno. La trasformazione digitale trasforma in modo radicale il modo in cui il brand può attrarre i clienti, creando audience in differenti modi, nuovi.

Trar spunto è quindi un ascolto della base, per invertire il processo decisionale, abbracciando molti punti cardini dell'approccio "bottom-up" della Commissione Europea in tema RSI (responsabilità sociale delle imprese): accountability, compliance, teoria degli stakeholders, innalzamento del livello degli standard di lavoro. Da obbligo a opportunità. Da obbligo a valorizzazione del brand. **In questo Daity vuole esistere.**

Un digital officer, nei gravami, si esalta in un team, lavorando necessariamente su tutta la catena del valore. **Per questo Daity non esiste, ma esiste il messaggio del suo team di esperti.** La digital transformation per noi è una visione condivisa, che risulta da una serie di combinazioni e iniziative: esiste un filo comune tra tutte? Qual è il percorso in cui si possa esaltare la trasformazione digitale? Che significato ha, allora, una domanda a Daity? Qual è la sua value proposition? Affrontiamo insieme il cambiamento, dammi la possibilità di condividere know: *Daity esiste per rendere ogni processo digitale "interno" leva di crescita "esterna". Vogliamo creare vantaggi competitivi.*

Le domande a Daity saranno libere e gratuite per tutte le realtà aziendali.

Intento: offrire uno spunto per cambiare marcia in questa gara necessaria.

La natura sostenibile ha i connotati dell'outsourcing, per poter dare ad ognuno la possibilità di avere un contributo su misura.

Dal freemium alla possibilità di un percorso annuale di affiancamento dedicato, in cui sviluppare una collaborazione significativa. Culturalmente significativa, tramite la formazione di un "high performance" team digitale. Utile per creare delle storie di sviluppo, che documenteremo e scriveremo coinvolgendo il vostro marketing, come leva di crescita, come immagine innovativa, come alimento per il brand. **Daity esiste per creare materiale di valore spendibile** per chi sceglierà un bellissimo percorso di crescita, sostenibile, passo per passo, insieme.

Ulteriore conferma del valore operativo dell'outsourcing: persiste reticenza nel provare a budgettizzare interventi invasivi e complicati. Spesso però il successo di una scelta nasce dalla velocità di esecuzione. Questo conferma la nostra scelta, affiancare con delle semplici domande una rapida valutazione o proporre un affiancamento flessibile che possa essere autorizzato in tempi ragionevoli. Il concetto stesso di fallimento di un progetto in questo mercato deve essere riconsiderato. Non possiamo creare elastici con burocrazie inutili, formazione infinita sul personale o eventi formativi una volta all'anno. Occorre un approccio snello, accettare la possibilità di testare e fallire, per poi ricominciare, settare e capire. La robotica nel tempo ci aiuterà in questa sfida, sgravandoci da continue formazioni, automatizzando e riqualificando con valore. Ecco un altro concetto di sostenibilità, non economico questa volta, ma di tempo. Ben più prezioso: Warren Buffet: "il tempo è l'unica cosa che non posso permettermi di acquistare, ogni essere vivente ha a disposizione 24 ore al giorno". Ora, un mindset importante e innovativo che si sta affermando, il Growth Hacking (termine coniato da Sean Ellis), fa scuola: test e errore, misurazione e fit. Ecco, Daity deve approcciare cercando quell'Hack di crescita che può portare sul brand la trasformazione digitale. Quel processo, quell'approccio, quella compliance che dia risalto al brand all'esterno, creando un case, uno storytelling che venga comunicato, che faccia vetrina. Troppe volte le aziende fanno progetti innovativi e non li comunicano, spesso non sfruttano le possibilità virali del web, dei social, pensando sia compito dei commerciali creare "ingaggio". Non riuscendo a collegare il carattere validante di un funnel di vendita: in questo Daity esisterà. Obiettivo prefissato di un affiancamento dedicato è quindi rendere ogni vostro processo di trasformazione digitale ingaggio nel vostro specifico funnel. I nostri progetti saranno storie, spendibili all'esterno, per poter attrarre in ottica inbound, strategia che sta annichilendo ogni pratica push e cambiando le regole di vendita.

Daity esiste in quanto digital officer in outsourcing su alcune aree tematiche di importanza strategica.

Panels:

1. Dematerializzazione
2. Blockchain
3. Digital Forensics
4. Compliance Digitale
5. Mobile first
6. Processi digitali
7. Industry 4.0
8. Digital Marketing

Operativamente, in queste aree di intervento, avremo alcune realtà aziendali in cui costruiremo il team da zero, creando struttura a T, in altri avremo un dialogo con gli it manager, che da anni necessitano di affiancamento nelle scelte di innovazione digitale. Qualche anno fa la Harvard Business Review propose una nuova definizione per gli it che volessero rinnovarsi: CIO-plus. Una figura che trascinasse in tutti i sensi l'azienda con le sue scelte. Che guidasse il cambiamento trasversalmente. Il Cdo venne definito come colui che unificasse la strategia digitale, "elettrizzando" l'azienda nelle scelte digitali, ripensando i processi di generazione dei servizi o dei prodotti, gestendo i punti critici. Per esempio Starbucks, da sempre early adopters attratto dai digital enablers, ha assunto nel 2012 un Cdo.

Come vengono a contatto la figura del Cio e del Cdo? Le ultime prassi aziendali hanno fatto coincidere questa figura, alcuni compiti "interni" possono essere effettivamente smarcati, ma la sinergia digitale del brand? Non può essere, a tendere, un compito di un Cio. Gartner stessa ci conferma che alcuni Cio occupano anche il ruolo del Cdo, in alcuni casi c'è collaborazione (Starbucks) e il Cio diventa il braccio operativo sistemistico della parte strategica del Cdo, in altri sono due figure volutamente distinte.

La certezza è la distinzione negli scopi delle due figure: quindi i famosi Cio-plus rappresentano una managerialità sviluppata interna tendente al Cdo con ambizioni di guida strategica del brand. Si può concludere citando un'intervista a Patou Nuytemans (cdo di Ovilvy and mather UK) per Emarketers, che delinea in poche parole quello che vogliamo diventi la nostra value proposition:

"It's mainly a change management role and one that hopefully won't exist one day, along with any title with the words "social," "mobile" or "digital" in it. Hopefully it doesn't exist in the foreseeable future, not because these titles don't involve a specific set of skills, but because ultimately, what brands need today is to solve the same marketing problems that they've always solved. They still need to build brand presence. They still need to generate demand, activate shoppers, make customers more loyal and sell more to existing customers. They just need to do it in different ways than before. The channels and the media opportunities have significantly changed, but consumer behavior—consumers' needs and wants and desires—has also changed. My role is a transformation role. We have to make ourselves digital-age ready internally. We do that by developing a strategy and supporting that through initiatives to help our different agencies. We look at different types of skills, structures and solutions that they need to implement. I also play that role with some of our key clients."

Vantaggio sleale

Daily esiste in quanto responsabile nei confronti delle aziende, per supportare la crescita. Punto fermo.

Per questo troveremo in Daily un approccio volitivo di cambiamento. La trasformazione digitale è un'ottima opportunità per creare vantaggio competitivo, la compliance stessa eleva questa diversificazione. Diversificazione che non può alimentarsi di tecnologie fini a sé stesse proposte da players il cui unico scopo è lucrativo. L'innovazione stessa, intesa come opera di ingegno, come può essere buttata in "volantini" creati da un marketing di basso profilo? La tecnologia non deve essere "introdotta" nell'azienda, deve coinvolgerne le scelte partendo dal principio.

"Don't do digital for the sake of digital" : Perry Hewitt, Harvard Cdo

Ecco il vantaggio competitivo di un digital officer, essere orientati alle esigenze del cliente. Introdurre un Cdo significa ascoltare e collaborare con gli stakeholders per capire le strade di crescita. Si capisce bene quanto questo approccio, ove applicato, abbia portato risultati rispetto una proposta commerciale push di molti vendors. Proposta che nella maggior parte dei casi risponde ad un'esigenza isolata con la più classica delle equazioni: trasformazione digitale significa investimento tecnologico. Questo approccio è la parte finale del processo per una crescita digitale. La tecnologia è fattore abilitante di una prospettiva di business. **Daity esiste per colmare questa mancanza strategica, uno sviluppo di crescita dal basso partendo dagli stakeholders, alimentato dalla cultura aziendale.** Daity esiste per rispondere alla domanda: perché la mia azienda trova così tante difficoltà nell'adottare nuove tecnologie e ottenerne beneficio?

"Not for technology's sake, but for people's sake": Daniel Newman, autore di Millenial Ceo e digital influser.

La Mission

Il vantaggio "sleale" potrebbe bastare come risposta, ma Daity vuole concentrarsi sulle persone. Questo è l'altro aspetto competitivo di un digital officer: lavorare con le persone.

Una ricerca di Fortune citata da Newman offre uno spunto interessante: Perché, in fondo, le aziende acquistano tecnologia? Le risposte spesso sono: rendere i processi più facili, veloci, accurati ecc ecc... oppure: i nostri competitors lo hanno fatto, non possiamo perdere tempo. Spesso le aziende comprano tecnologia e la adattano ai loro processi. Come se in un processo di vendita di un prodotto /servizio si partisse dal marketing mix, 10 anni fa il mercato abilitava implementazioni operative. Oggi ogni cosa è human/ problem oriented. Daity esiste per invertire questo paradigma. Ogni Cdo capovolge la visione, cosa rende i miei dipendenti più produttivi? Quali aree di una catena del valore di Porter necessita di sviluppo? Come posso quindi sviluppare customer experience? In questo Daity avrà una competitività disfemica: siate completamente sicuri che la tecnologia implementata porti vantaggi, che non abbia tempi di implementazione troppo lunghi, attragga i dipendenti rendendoli lavoratori migliori.

Daity esiste in quanto mission: modificare la proposta di digital transformation creando emotività, entusiasmo, migliorando i rapporti interpersonali.