



Quali competenze manageriali sono necessarie per Industria 4.0?

Federico Mioni

Direttore di Federmanager Academy

Bologna, 18 febbraio 2016

Alcune domande

2

- Perché la **Competenza digitale (Digital Literacy / Digital Competence)** sta ricevendo grande attenzione da parte di organismi come OCSE, UNESCO, UE ?
- Come si colloca il tema delle *competenze digitali* nei programmi di sviluppo, crescita e innovazione Europea?
- Perché parlare di eLeadership, anche in rapporto a Industria 4.0?
- Quali le sfide strategiche da gestire nella trasformazione digitale di un'impresa?
- Quali sono i caratteri distintivi di Aziende *digitalmente trasformate* in modo efficace?
- Le Imprese hanno bisogno di un eLEADER? Quali competenze per Industria 4.0?

Perché le Competenze digitali

Una delle principali ragioni è l'emergere di un nuovo tipo di divario sociale, basato sulla diversità di accesso ai media digitali, causato da questioni tecniche e sociali. Il problema tecnico è importante, ma lo sono anche la formazione e l'istruzione, specialmente nei paesi in via di sviluppo (ma non solo). E le nostre PMI?

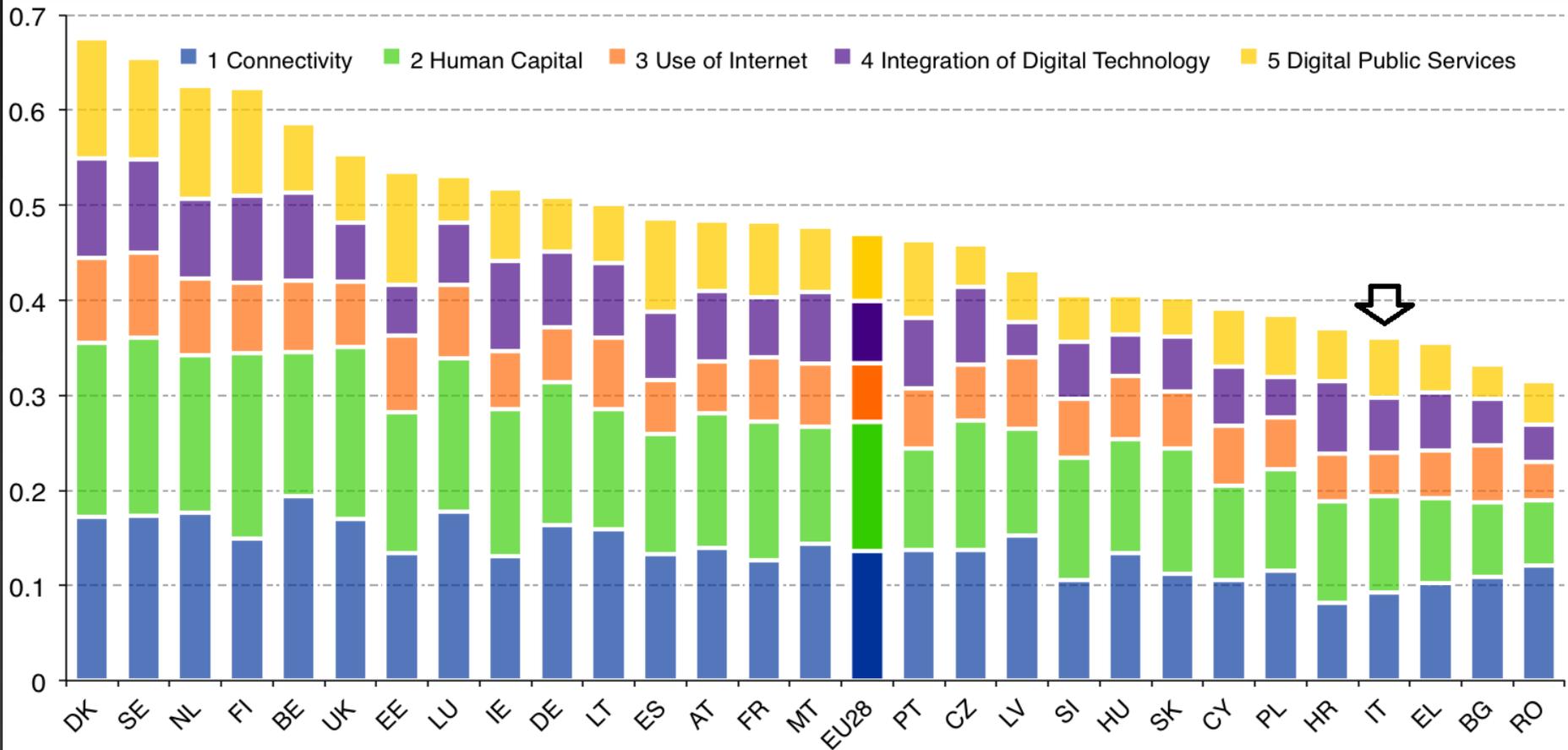
“Digital divide”



“Second-level digital divide”



The Digital Economy and Society Index (DESI)



Source: European Commission



Il punto in Italia



5

Dalla “Strategia per la Coalizione Nazionale per le competenze digitali e la Crescita 2014-2020”

“Sono troppi, ancora, i cittadini italiani che non hanno mai usato Internet. Circa il 40% degli italiani non possiede un computer e non sa né mandare una e-mail, né pagare un bollettino on line. Le sacche di analfabetismo digitale sono concentrate in alcune regioni del Sud, prime su tutte: Basilicata e Campania.”

Fonte: Agenzia per l'Italia Digitale – Roma, marzo 2015, vers. finale

Significato delle competenze digitali

- Saper usare con dimestichezza e spirito critico le tecnologie della società dell'informazione (TSI)
- Avere una consapevolezza e conoscenza della natura, del ruolo, delle opportunità delle TSI nel quotidiano ... fino a Industry 4.0
 - Saper usare le TSI per coadiuvare creatività ed innovazione
 - Capacità di cercare e trattare in modo critico e sistematico informazioni, distinguendo quelle reali da quelle virtuali.

“La competenza digitale consiste nel saper utilizzare con dimestichezza e spirito critico le tecnologie della società dell'informazione (TSI) per il lavoro, il tempo libero e la comunicazione. Essa è supportata da abilità di base nelle TIC: l'uso del computer per reperire, valutare, conservare, produrre, presentare e scambiare informazioni, nonché per comunicare e partecipare a reti collaborative tramite Internet”.

La trasformazione digitale delle imprese



7

Perché le imprese dovrebbero, e DOVRANNO, trasformarsi digitalmente?

Cosa significa per le imprese essere DIGITALI?

Come si approccia un processo di trasformazione come quello richiesto da Industry 4.0 ?

Quali le sfide strategiche di Industria 4.0?

Di che profilo di Manager hanno bisogno?

La sperimentazione digitale è finita

- *In un paesaggio di lenta ripresa economica, il digitale continua a mostrare una crescita sana.*
- *L'E-commerce sta crescendo a tassi a due cifre negli Usa e nella maggior parte dei Paesi Europei, ed è in piena espansione in Asia.*
- *Per approfittare di ciò, le aziende devono trasformarsi in imprese digitali efficaci., soprattutto per Industry 4.0*
 - *Molte aziende stanno inciampando mentre cercano di digitalizzarsi con nuovi modelli di business e di gestione.*
 - *Il motivo è che la trasformazione digitale è impegnativa, tocca ogni unità funzionale di impresa, oltre a chiedere il rapido sviluppo di nuove competenze; gli investimenti sono molto diversi dal solito (+ competenze e - macchine).*
- *Per avere successo, ci si deve muovere oltre le dichiarazioni di intenti, e concentrarsi sul digitale. Una sorta di "cablaggio fisso" della propria organizzazione in termini di strutture, processi, sistemi (e incentivi).*



Avere aspirazioni irragionevoli. Vedere l'organizzazione digitale come un "Vaso" in cui cresce business che crea valore, non come un "Canale" che guida le attività.

Acquisire Competenze - Le competenze richieste probabilmente non possono essere fatte crescere all'interno, ma "prese" all'esterno non dai comparti di riferimento, bensì dai mercati confinanti.

'Anello Recinto' per coltivare i talenti - Proteggere i talenti digitali dal solito andamento del business; non basarsi su modelli organizzativi esistenti, ma su nuovi paradigmi, come il "lavoro intelligente".



Sfidare Tutto Le società entranti devono sfidare lo status quo, piuttosto che accettare norme stabilite. Guardare come tutto è fatto, compresi i prodotti e servizi offerti ai segmenti di mercato, e chiedersi: "Perché?". Dobbiamo sempre supporre che c'è una start-up sconosciuta che pone la stessa domanda progettando di distruggere il ns business. Non è un caso che molti casi da manuale di Industry 4.0 sono nati nella Silicon Valley, il centro del "terremoto digitale" (orologi Apple o la Google Car).



Essere veloci e guidati dai dati. - 12 mesi per il rilascio di un prodotto sono una "reliquia". Le Industrie 4.0 hanno bisogno di passare a un ciclo di erogazione continua e di miglioramento, adottando metodi quali lo sviluppo agile, sostenuta da grandi analisi dei dati, per aumentare il ritmo dell'innovazione.

Miglioramento continuo richiede sperimentazione continua, con un processo per rispondere rapidamente a bit di informazioni.

Seguire il flusso dei clienti - Molte imprese concentrano i propri investimenti digitali su soluzioni rivolte ai clienti. Ma possono estrarre altrettanto valore, se non di più, investendo in funzioni di back office che guidano l'efficienza operativa. Una trasformazione digitale è più di una semplice ricerca di nuovi flussi di entrate; si tratta anche di creare valore attraverso la riduzione dei costi delle attività, e ciò è verissimo anche in Industry 4.0.



Essere ossessionati per il servizio ai clienti - Una sana ossessione per migliorare l'esperienza del cliente è il fondamento di qualsiasi trasformazione Industry 4.0. I processi che consentono alle aziende di catturare e imparare da ogni cliente con una interazione positiva o negativa li aiutano a testare regolarmente ipotesi su come i clienti utilizzano il digitale, e a come perfezionare l'esperienza.

12

I Manager di aziende di successo che "sanno" di digitale, sanno che non è sufficiente sviluppare solo in parte questi tratti. I veri Manager innovatori cercano di eccellere in tutti e 7 i punti visti. Ciò richiede un approccio e una mentalità operativa radicalmente diversa.

Gestire le sfide strategiche: 6 grandi decisioni (1)

13

- ***Comprare o Vendere le aziende?*** La crescita e la redditività sono meno attraenti in un mondo digitale? Meglio fare da soli?
 - ***Condurre i clienti o seguirli ?*** - Opportunità per l'avvio di strategie dirompenti (nuovi canali come le piattaforme web: gli sforzi digitali rischiano di cannibalizzare prodotti e servizi erodendo i margini). E con Industry 4.0?
 - ***Cooperare o competere con i nuovi player ?*** – Un'impresa in fase di rottura-digitale si può sentire come una balena attaccata da piranha (PayPal, Amazon).
 - ***Diversificare o raddoppiare le iniziative digitali ?***
La diversificazione riduce i rischi, le imprese sono tentate di lasciare che migliaia di fiori sboccino.



- ***Mantenere le imprese digitali separate o integrarle con quelle attuali non-digitali ?***

L'integrazione di operazioni digitali con il core-business per funzionalità multicanale o condividendo infrastrutture, come le reti di supply chain (talenti e cultura tradizionale).

- ***Delegare o possedere l'agenda digitale?***

Coordinare problemi funzionali e geografici connessi alla digitalizzazione, un nuovo ruolo: quando vi è mancanza di autorità per il cambiamento; "possedere" per dirigere l'agenda digitale, dall'alto verso il basso, con campi minati.

5 domande per Industry 4.0

Il mercato in cui gareggio è in fase di cambiamenti significativi che stanno ridisegnando il valore?¹⁵

L'Azienda è pronta ad andare oltre gli esperimenti digitali di base e imbarcarsi in una trasformazione vera e integrata del business?

L'Azienda è pronta a segnalare i propri sforzi di trasformazione a un pubblico sia interno che esterno ?

Abbiamo bisogno di una prospettiva dirompente da qualcuno che può oggettivamente e credibilmente sfidare lo status quo con un mentalità davvero "digitale" ?

Il team dei leader attuali ha la capacità di guidare la trasformazione digitale e sostenere questo nuovo ruolo?

Sorpresa: il numero di Manager in ruoli di CDO è raddoppiato nel 2013-2014 e si prevede un ulteriore raddoppio per il 2015 (fonte Russel Reynolds & McKinsey - Sept.2015 - McKinsey Journal)

Competenza digitale è ...

16

Multidimensionale: integrazione di abilità e capacità di natura cognitiva, relazionale e sociale.

- Complessa: non è pienamente valutabile con singole prove; una parte di questa competenza è di difficile valutazione, almeno in tempi brevi e per Industry 4.0.
 - Interconnessa: non può prescindere da altre capacità di base (lettura, capacità di calcolo, problem solving, capacità deduttive,).
- Sensibile al contesto socio-culturale: *non ha senso pensare ad un modello unico di formazione a Industry 4.0, ma occorre declinarlo in relazione ai vari contesti d'uso* (formazione di base, professionale, specialistica, lifelong learning).

SI AFFERMANO CIOÈ NUOVE INTERPRETAZIONI del RUOLO DEL MANAGEMENT, *ancor più nelle sfide di Industry 4.0.*



Cosa è la *e-Leadership*



Nuovo e recente modo di fare **innovazione digitale**
Come cultura, è già relativamente diffusa (spontaneità e tempestività)

17

Necessità:

Svilupparne la cultura diffondendola in spazi sempre più ampi
in Settori più avanzati come Industry 4.0,
nella PA (Centrale e Locale) e
nell'uso quotidiano e privato delle tecnologie digitali

Opportunità:

Nuova combinazione *digitale/cambiamento*
Nuovi mestieri, nuove opportunità, nuovi spazi



e-Leadership



PMI
Outsourcing, e-Commerce, Apps,
fatturazione elettronica, Data, Cloud, ...

PA
Dematerializzazione, interoperabilità,
procurement.....

Competenze manageriali e di contesto

- Conosce e interpreta il contesto
- Pianifica le politiche e i processi
- Gestisce i canali di finanziamento e procurement
- Ottimizza il rapporto tempi/costi/qualità

Competenze caratterizzanti l'e-leadership

- Comunica la bontà del risultato
- Influenza e indirizza il cambiamento digitale
- Costruisce e fa rete
- Valuta le soluzioni tecnologiche
- Identifica opportunità di cambiamento

Capacità soft caratterizzanti l'e-leadership

- Fa emergere il talento
- Sostiene l'energia
- Promuove il cambiamento
- Coinvolge e mobilita le persone
- Comunica efficacemente
- Impara dalle esperienze e dagli altri
- Concentra l'attenzione
- E' curioso
- Computational thinking

Cultura e conoscenze fondamentali ICT

conosce

- ICT come fattore di innovazione
- I progetti di innovazione digitale
- Sicurezza ICT
- Il mondo delle applicazioni
- Il mondo dei dati

Competenze digitali individuali di cittadinanza (prerequisito)

L'impegno di FMA per il Digitale

2014: Premio Forum PA – Formez per attività su Ict e cultura manageriale
(Dirigenti e Quadri, anche disoccupati). Marzo 2016: Agile Manager ¹⁹

2014-2016: Presenza di Federmanager e FMA nelle Commissioni AGID

2015: ricerca sul futuro del lavoro, con MIT Technology Review Italia

2015-2016: Proposte a Regione Lazio: “50 Job Angels for you”
“90 eLeader for Italy” (da proporre a 5 Regioni, fra cui Emilia-Romagna)

Marzo 2016: “Sailing for the Digital World”, 10 gg su Industry 4.0, Big Data, Cloud, Social Network e metodo Lego, Internet delle cose... (anche finanz.)

Giugno 2016: Study tour in Germania Industry 4.0 (prog. da Studio Base)

Utilizzo di e-learning in modalità Lectron, con tecnologia Kingstone



Il “Digital Darwinism” e Industria 4.0

- “il fenomeno per cui la tecnologia e la società evolvono più velocemente di quanto un’organizzazione sappia adattarsi” (Brian Solis)
- L’emergere delle “forze digitali” significa che sfruttarle è un viaggio, non una destinazione, una esperienza di leadership implacabile e una rara opportunità per riposizionare aziende per una nuova era di concorrenza e di crescita.



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

federico.mioni@federmanageracademy.it

Federmanager Academy

Via Ravenna, 14 - Roma

06 44070231;

info@federmanageracademy.it