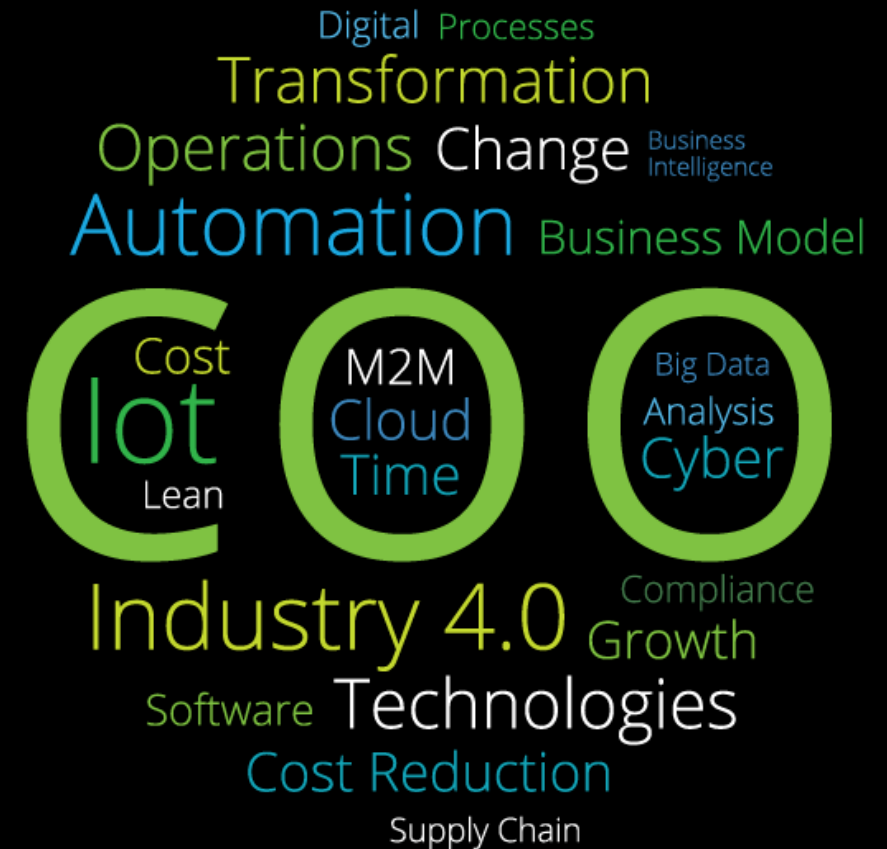




# Presentazione dei risultati della Deloitte COO Survey

**Michele Sabatini**

*Partner e COO Program Leader, Deloitte Italia*



**COO Forum | 1° edizione**

Guidare la trasformazione: sfide, obiettivi e industry 4.0

Milano, 12 giugno 2017

# Agenda



**Contesto della ricerca**



**Priorità strategiche e sfide per un COO**



**Gestione della trasformazione**



**Ruolo del COO oggi**

**Deloitte  
COO Survey**  
Guidare la  
trasformazione



## **Contesto della ricerca**

# Oggi si parla di 4° rivoluzione "industriale"...

L'affermazione delle nuove tecnologie sta provocando, non solo nel mondo manifatturiero, ma anche in quello dei servizi, una vera e propria rivoluzione

Information technology e Operations technology si coniugano e combinano per creare valore

From "machines replacing muscle" to "machines replacing and augmenting human minds"



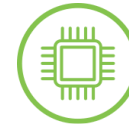
Late 18<sup>th</sup>  
century

**Power Generation**



Early 20<sup>th</sup>  
century

**Industrialization**



1970s to  
2000s

**Electronic Automation**



4<sup>th</sup> Industrial  
Rev.

**Digital Networks**

Vast network of  
cyber-physical systems

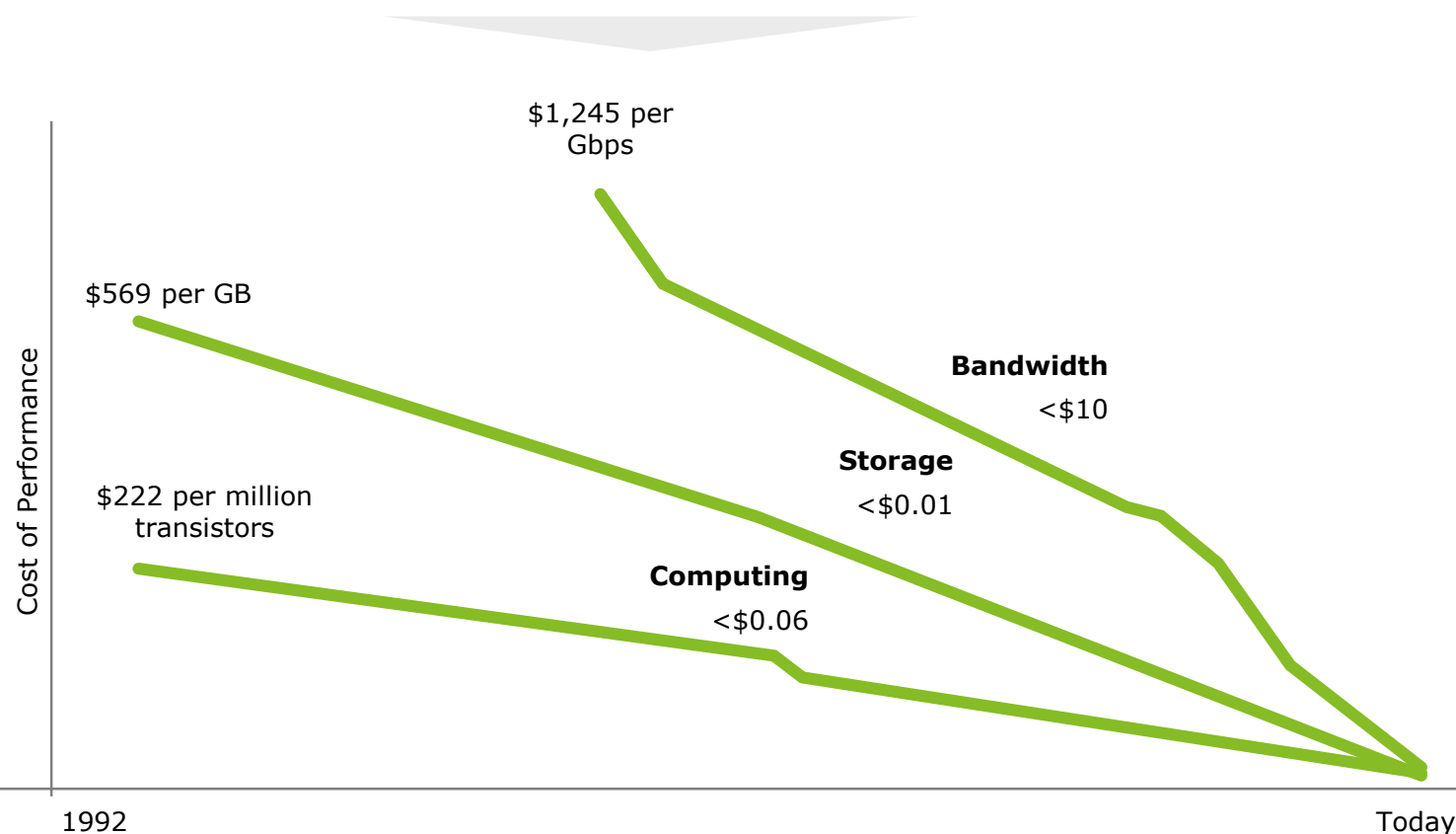
=

Connected products,  
customers and  
supply chain

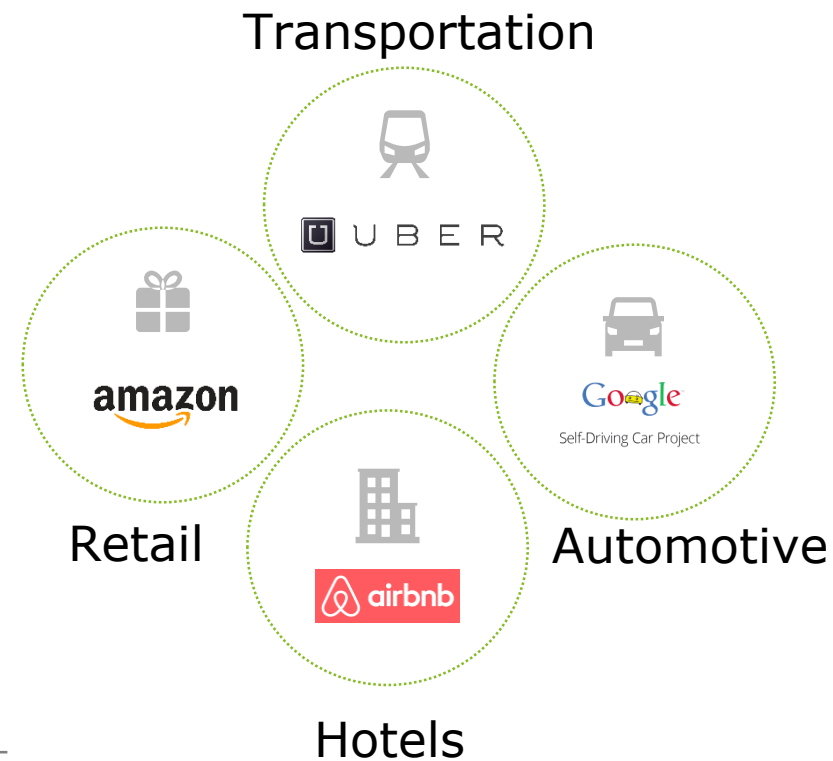
# Oggi si parla di 4° rivoluzione "industriale"...

La **crescita esponenziale** delle nuove tecnologie ha avuto un impatto *disruptive* sulle aziende in tutti e settori, favorendo la **nascita di nuovi modelli di business e l'entrata di nuovi competitor**

## Cambiamento tecnologico esponenziale...



## ... nuovi competitor disruptive

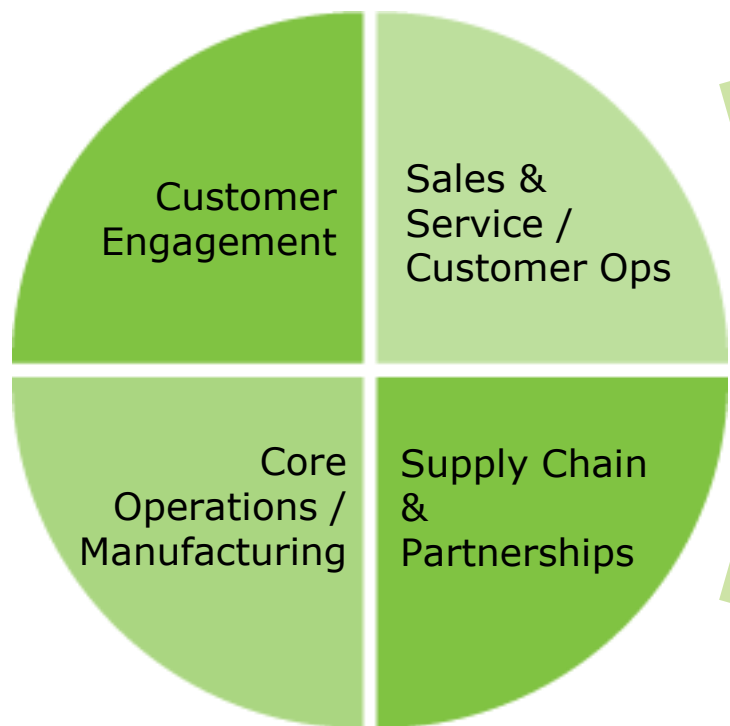


# È necessario rinnovare i modelli organizzativi tradizionali

Le nuove tecnologie permettono di avere **maggiori dati a disposizione e sistemi informativi integrati**, ma l'intera organizzazione deve **avere funzioni integrate** che permettano lo scambio continuo di **informazioni e competenze**

## MODELLO TRADIZIONALE

Gestione a "silos"

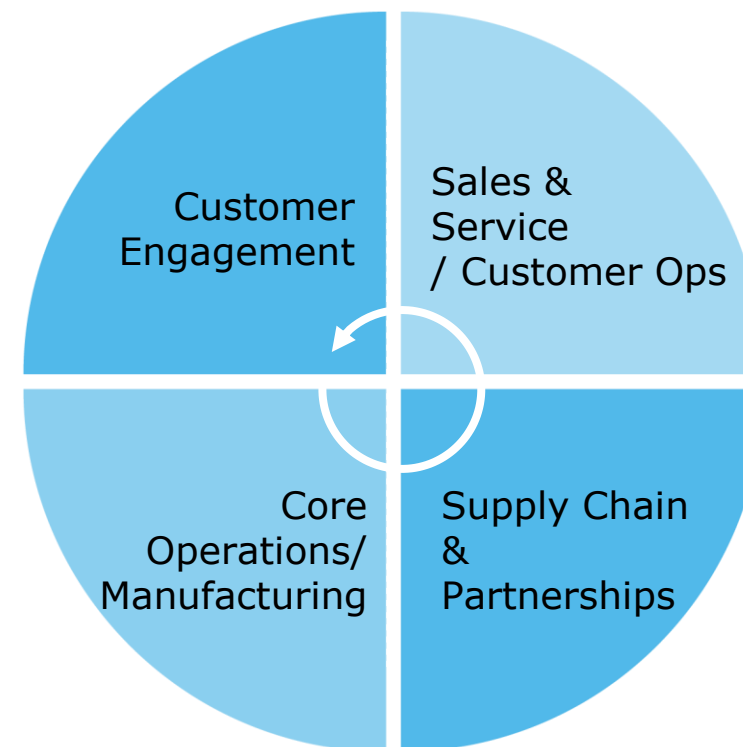


?

**Come gestire  
questo  
percorso di  
cambiamento?**

## DIGITALLY ENABLED

Team interfunzionali e flussi informativi integrati



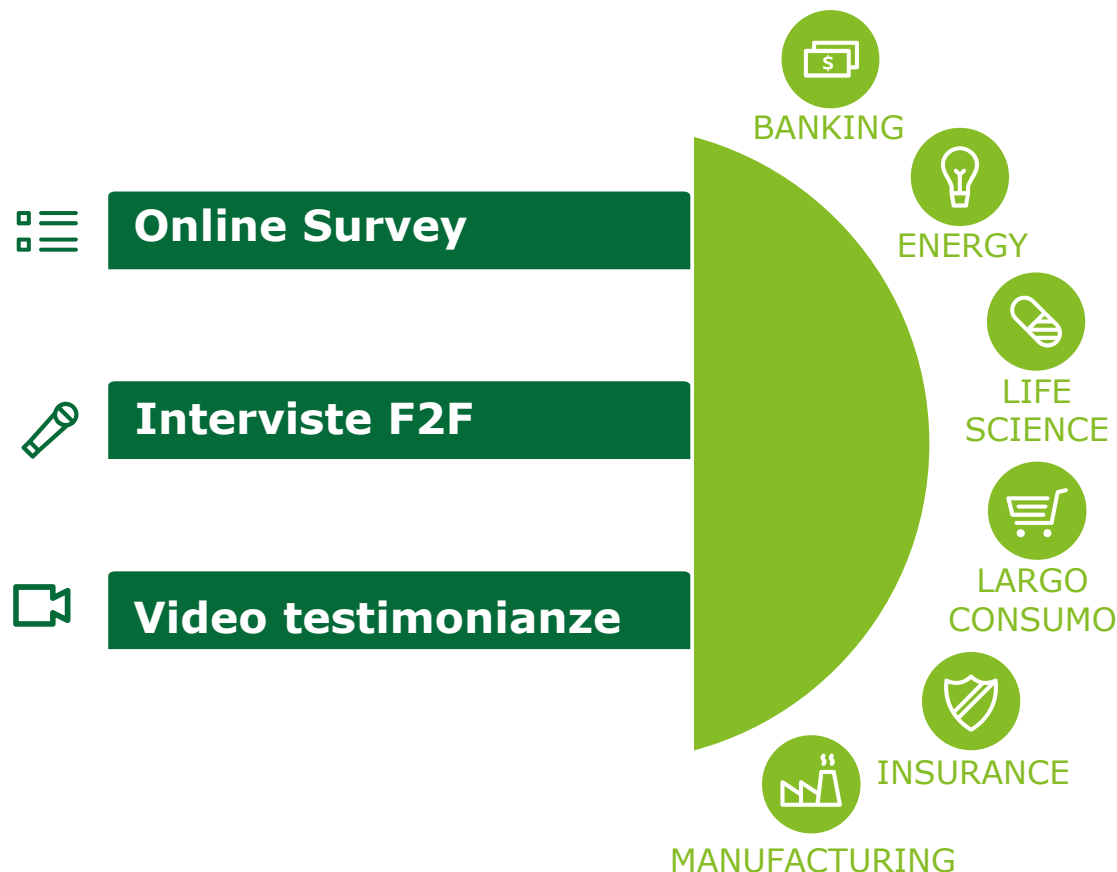
# Esiste oggi una figura in grado di accettare questa sfida?

Serve una figura **poliedrica** capace di 'governare' l'azienda dal punto di vista operativo, **portando in produzione** tutte le trasformazioni **in linea con la strategia** definita



# È stata lanciata la prima Deloitte COO Survey

Per capire che **ruolo interpreta il COO in questo contesto**, abbiamo condotto una survey indirizzandola a oltre **300** nostri clienti con una prospettiva **cross settoriale**



## Disruption e Priorità strategiche

Principali sfide, sia interne che esterne, che l'azienda sta affrontando e ambiti di investimento

## Industry 4.0: quale approccio?

Livello di maturità tecnologica dell'azienda, ostacoli incontrati nel percorso di trasformazione digitale e soluzioni implementate

## Criticità di un COO oggi

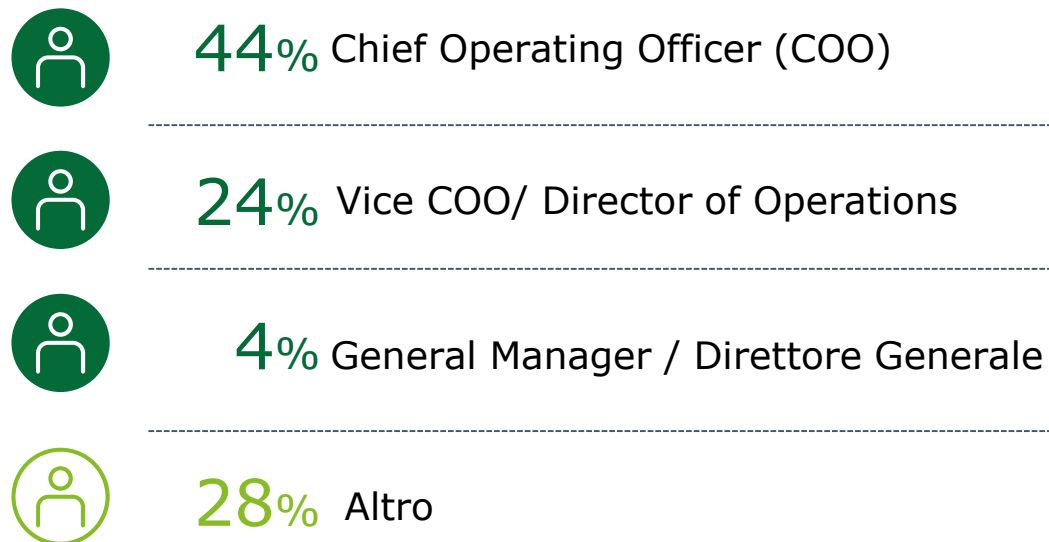
Criticità che incontra nel proprio quotidiano un COO e fattori chiave di successo per gestire la trasformazione digitale



# Non sempre abbiamo intervistato un COO

Il COO è la **figura in grado di guidare il cambiamento**

Nelle aziende **non esiste sempre** una figura con la carica formale di COO; talvolta si riscontra un disaccoppiamento di ruolo



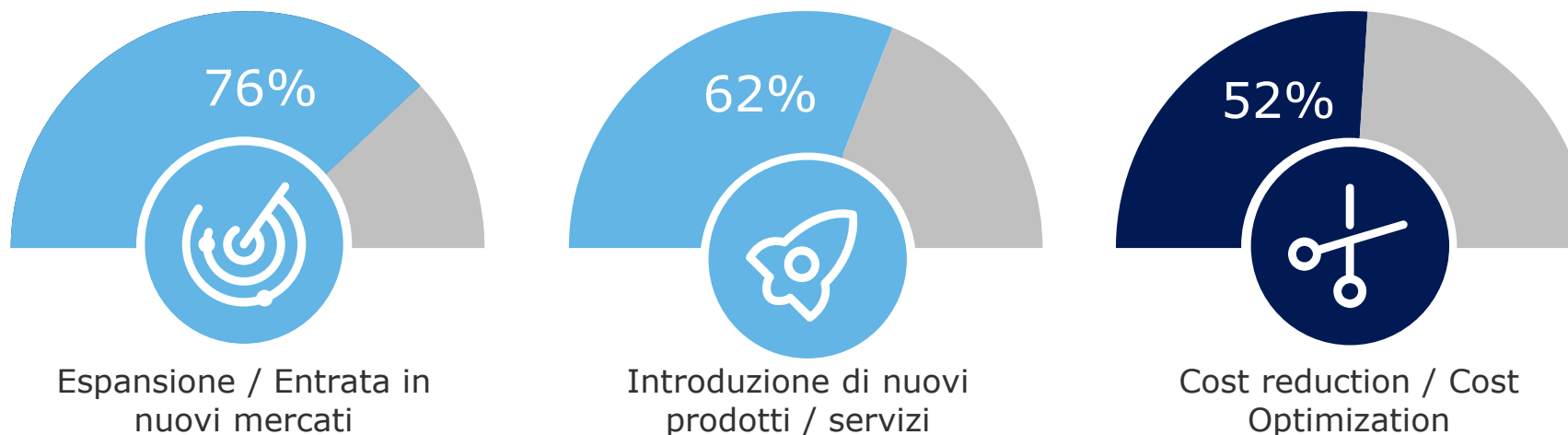
Responsabile Sistemi Informativi  
**Responsabile processi operativi**  
Direttore Organizzazione **CFO & COO**  
Direttore Sistemi e Servizi  
**Responsabile Servizi e Organizzazione**  
**Chief Supply Chain Officer**  
Responsabile organizzazione e Business Transformation  
**Responsabile Organizzazione e IT**



## **Priorità strategiche e sfide per un COO**

Nonostante il difficile momento storico, le aziende mostrano di voler **perseguire strategie espansive** anche spinte dall'evoluzione tecnologica dei mercati

**?** *Quali sono le priorità strategiche della sua azienda nei prossimi 12 mesi?*  
*(Prime 3 citate)*



● Strategia difensiva      ● Strategia espansiva



I cambiamenti normativi rappresentano una **sfida** importante ma possono anche agire da **'stimolo all'innovazione'**



**75%**

Gli intervistati che dichiarano che il **contesto normativo** sarà un **driver di cambiamento ad alto impatto\*** sul proprio business

\*voto > di 7 su una scala 1-10



I cambiamenti normativi possono modificare il contesto competitivo ed **introdurre nuovi player** sul mercato



L'entrata in vigore di determinate normative **stimola le aziende a innovarsi**



Il rispetto **della compliance può diventare una leva operativa**



A volte i cambiamenti normativi sono visti come un **'freno all'innovazione'**

# Nuovi competitor disruptive

La pressione competitiva di player tecnologici 'disruptive' **preoccupa la metà degli intervistati**; rappresenta anch'essa comunque uno stimolo a 'fare meglio'



**56%**

Rispondenti che reputano **probabile / molto probabile** che la propria **azienda possa perdere quote di mercato in favore di nuovi competitor**



La pressione competitiva da parte dei grandi player tecnologici **spaventa solo una quota parte di intervistati**



In certi business, **lo human touch rimane fondamentale**



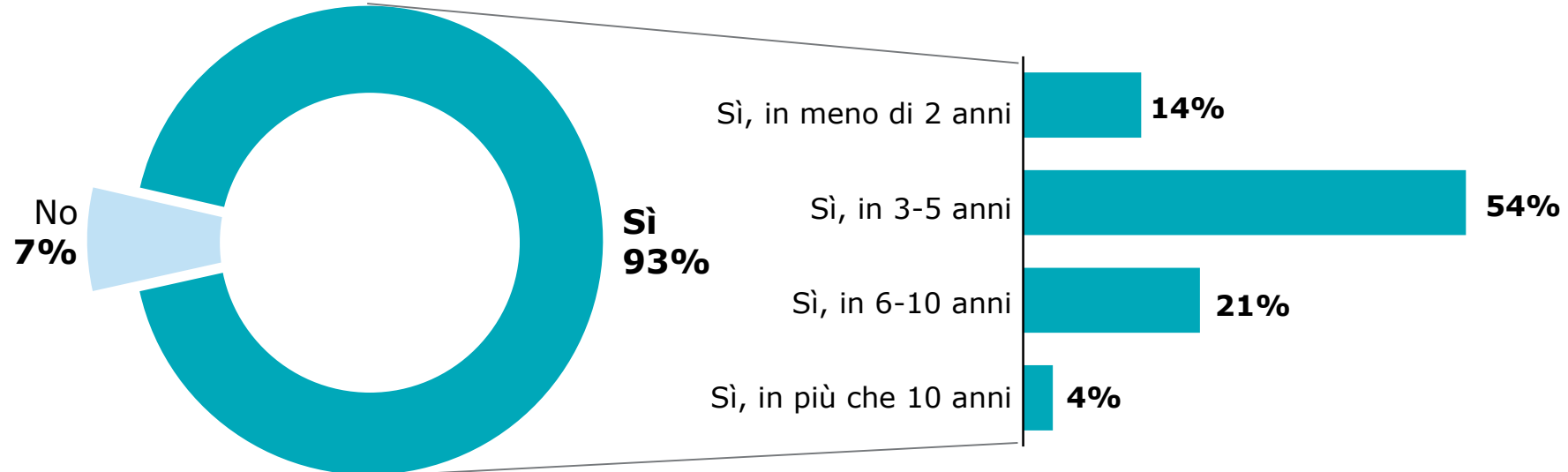
Si ha la percezione di dover guardare alle realtà imprenditoriali più giovani, più piccole e più 'agile', nell'ottica di **instaurare relazioni e collaborazioni**



Deve anch'essa essere vissuta come uno **stimolo a innovarsi**

È diffusa la consapevolezza che le **nuove tecnologie avranno un ruolo 'disruptive'**

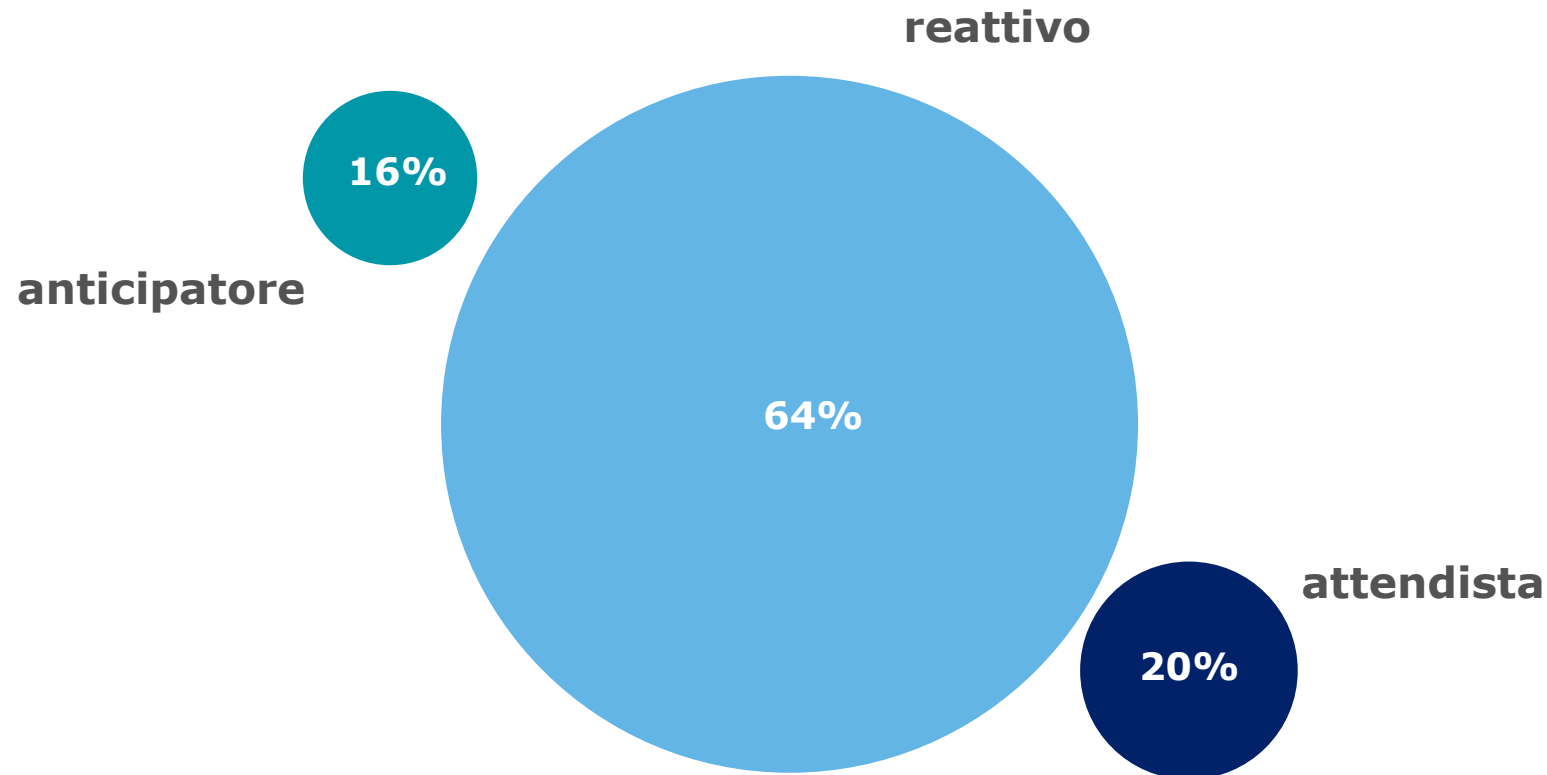
**?** *Crede che l'Industry 4.0 e le tecnologie come IoT, Artificial Intelligence, Cognitive technologies, robotics...ecc. avranno un ruolo "disruptive" per il suo business?*



La quasi totalità dei rispondenti crede che **l'Industry 4.0 e le nuove tecnologie avranno un ruolo "disruptive"** per il suo business e quasi il 70% prevede che avverrà entro 5 anni.

Poche realtà provano a **guidare i cambiamenti nell'esecuzione della loro strategia**, ponendosi come **'anticipatori'**

**?** *Quanto le scelte di investimento della sua azienda sono guidate da cambiamenti, anche molto significativi, che stanno avvenendo nel vostro mercato?*



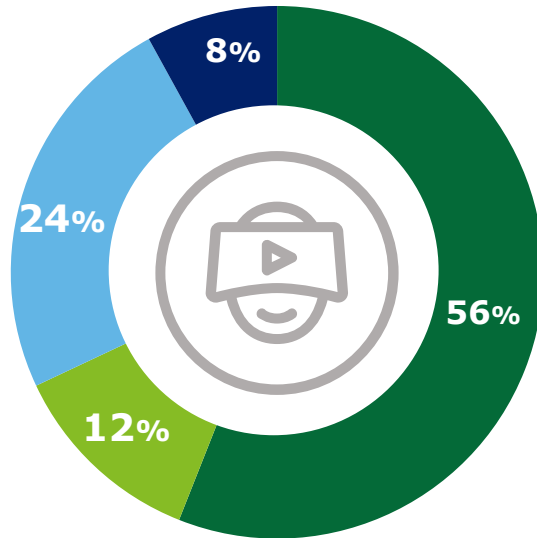


# La trasformazione digitale



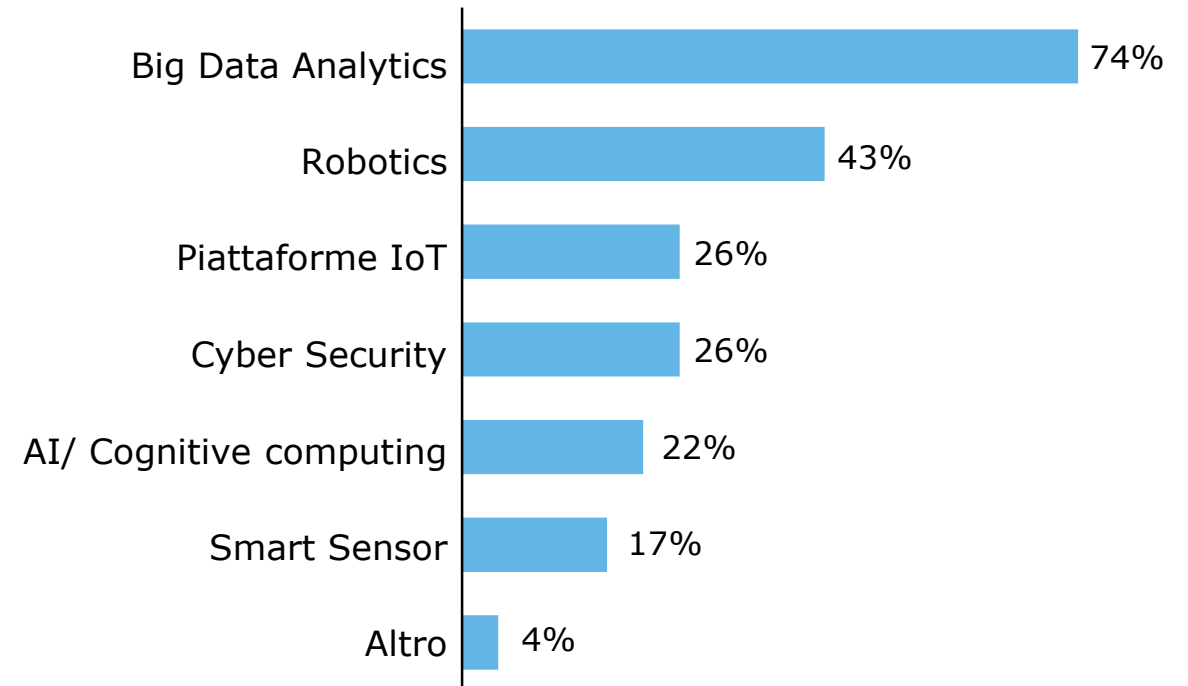
La maggior parte delle aziende che hanno già intrapreso iniziative in ambito di Industry 4.0 si trovano ancora in una fase di **analisi e studio**

**?** *La sua azienda ha già avviato delle iniziative in ambito industry 4.0 e new technologies?*



- Siamo ancora in una fase sperimentale
- Abbiamo già fatto degli investimenti significativi
- Prevediamo di farlo nel breve periodo
- Non ci interessa

**?** *In quali ambiti avete avviato / prevedete di avviare a breve tali iniziative?*



Gli investimenti in tecnologia sono rivolti sia a rispondere alle esigenze dei **clienti** che in ottica di **efficientamento** interno

**?** *Quali benefici spera di ottenere dall'adozione di queste tecnologie?*



**47%**

Maggiore efficienza nelle operation

**53%**  
Miglioramento della customer experience



*Investire in 'industry 4.0' significa, per una compagnia assicurativa, **industrializzare la compagnia sfruttando tecnologie già mature, come quelle volte all'automazione ed alla robotizzazione di processo.** Le tecnologie attuali sono, a mio parere, maggiormente orientate verso questa direzione, mentre cambiamenti 'disruptive' lato consumatore risultano più complicati.*

*G.P. Bruno | Poste Vita*

*Abbiamo avviato un **programma digitalizzazione** che prevede le seguenti attività: Update del sistema di CRM; Integrazione a livello centrale dei sistemi informativi; Definizione dei requisiti tecnici e funzionali per il miglioramento della customer experience.*

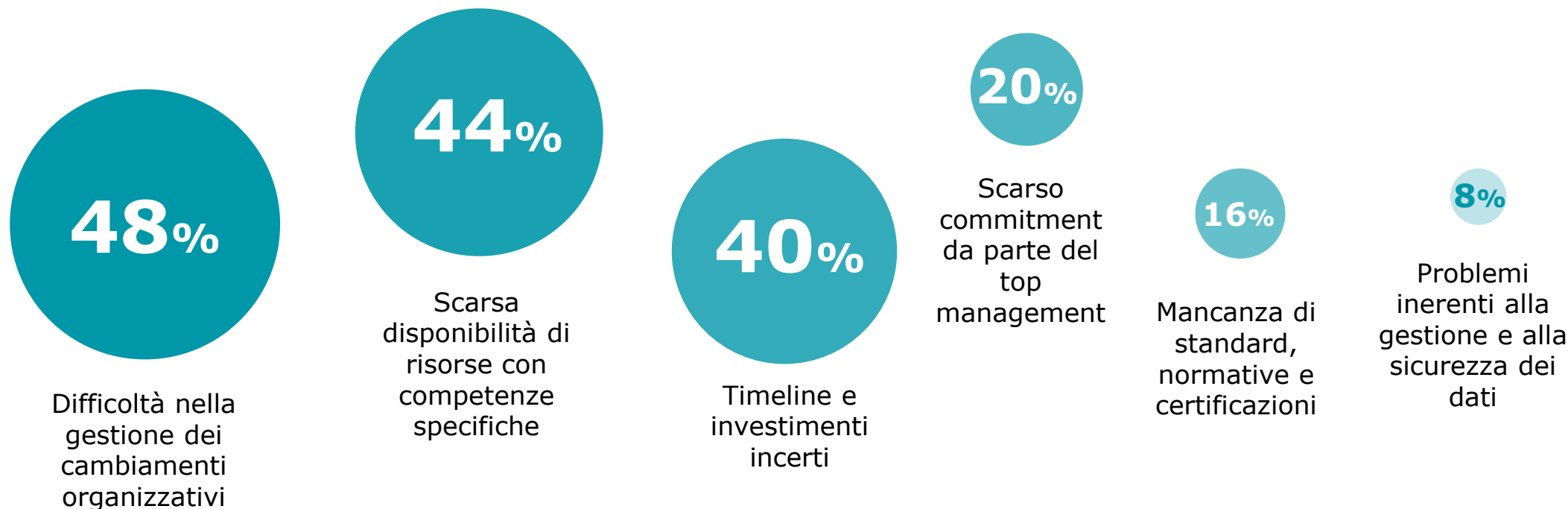
*M. Traditi | SACE*



## **Gestione della trasformazione**

Investire in tecnologia comporta affrontare **diversi ostacoli**: ripensare l'azienda dal punto di vista organizzativo e affrontare il **cambiamento culturale** che deriva da questa trasformazione, investire in **capitale umano**, ripensare il modo di **pianificare gli investimenti**




? *Quali sono i principali ostacoli in questo percorso di innovazione?*



La **gestione dei cambiamenti** organizzativi è il principale ostacolo al percorso di innovazione

## ? Quali sono i principali ostacoli in questo percorso di innovazione?

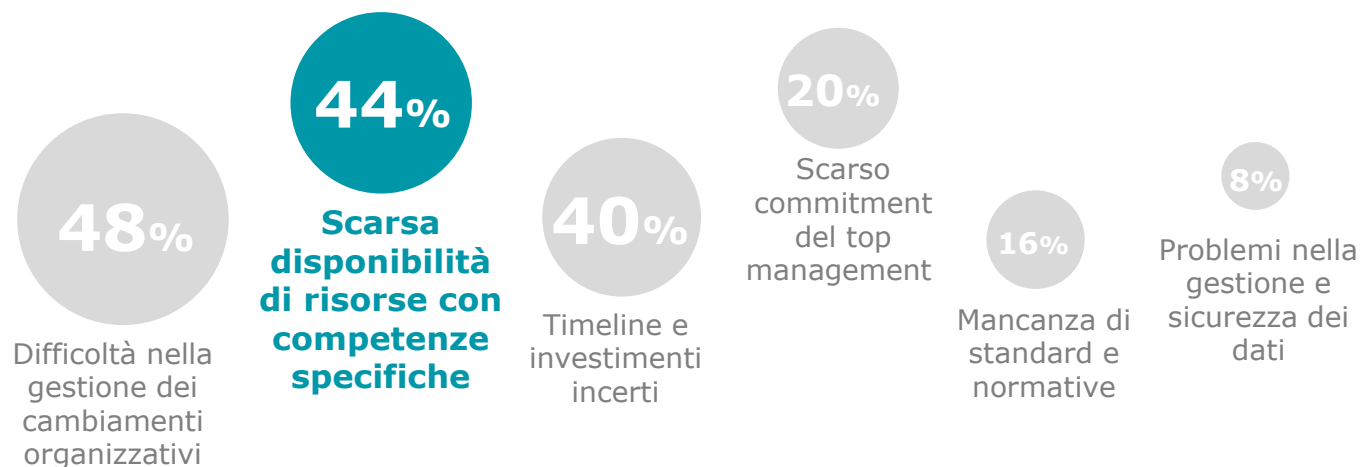


-  **Contaminazione** tra le function e approccio **'agile'**
-  Modello di innovazione **integrato**
-  Ripensare le modalità di misurazione delle **performance**
-  **"Visione olistica"** del processo di digitalizzazione dell'azienda

# ... il 'tema dei talenti'...

Non è solo un discorso di assenza di competenze: **bisogna contribuire a crearle** e vincere le reticenze al cambiamento

## ? Quali sono i principali ostacoli in questo percorso di innovazione?



-  **Spiegare il 'perché'** delle innovazioni
-  Far crescere anche la su tali aspetti
-  Pianificare in anticipo i **mestieri**
-  Diffondere una cultura aziendale orientata alla **flessibilità** e alla **mobilità**
-  Introdurre **'nativi digitali'** per vincere le resistenze al cambiamento

## ... la scelta degli investimenti tecnologici

E' necessario **rivedere la logica** con cui si pianificano gli investimenti: sono investimenti dai ritorni incerti e non sempre quantificabili nel breve periodo, ma sempre più necessari

### ? Quali sono i principali ostacoli in questo percorso di innovazione?



- È necessario selezionare le nuove tecnologie pensando a **come si modificherà l'operatività**
- Occorre affrontare un **cambio di mentalità** dell'area Pianificazione e Controllo
- Le **agevolazioni governative** in ambito Industry 4.0 **aiutano ma non bastano**



## **Ruolo del COO oggi**



# Cosa significa essere un COO oggi

La quasi totalità degli intervistati ritiene che la sua **mansione sia diventata più complessa** nel corso degli ultimi anni

**?** *Ritiene che la sua mansione sia diventata più complessa nel corso degli ultimi anni? (% di sì)*



**?** *Quanto pesano questi fattori nel garantire il raggiungimento degli obiettivi?*



**96%  
Sostegno del  
CEO**

**92%  
Collaborazione  
con le altre  
funzioni  
aziendali**



Il commitment degli altri C-level è fondamentale; rispetto alle altre figure, il COO ha una diversa "forma mentis". La collaborazione è agevolata dal fattore generazionale

# Ringraziamenti

Si ringrazia, in particolare, per il contributo dato alla ricerca:



**Antonio Copercini**

Chief Supply Chain Officer  
*Barilla Group*



**Sandro Tucci**

Chief Operating Officer  
*Eurovita Assicurazioni SpA*



**Gianfilippo Pandolfini**

Chief Operating Officer | *BNL – BNP Paribas*  
CEO | *Business Partner Italia - BNP Paribas*



**Marco Traditi**

Chief Operating Officer,  
Responsabile Risorse,  
Organizzazione e Sistemi  
*SACE*



**Paolo Poma**

Direttore Finanziario e  
Consigliere Delegato  
*Volkswagen Group Italia SpA*



**Enrico Grazzini**

Chief Operating Officer  
*Banca Monte dei Paschi di Siena*



**Gianluca Giovannetti**

Direttore Organizzazione,  
Information Technology and  
Business Transformation  
*Amadori*



**Giovanni Grasso**

Presidente | *Brico IO*  
CFO | *COOP Lombardia*



**Giovanni Paolo Bruno**

Chief Operating Officer  
*Gruppo Assicurativo Poste Vita*



Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).