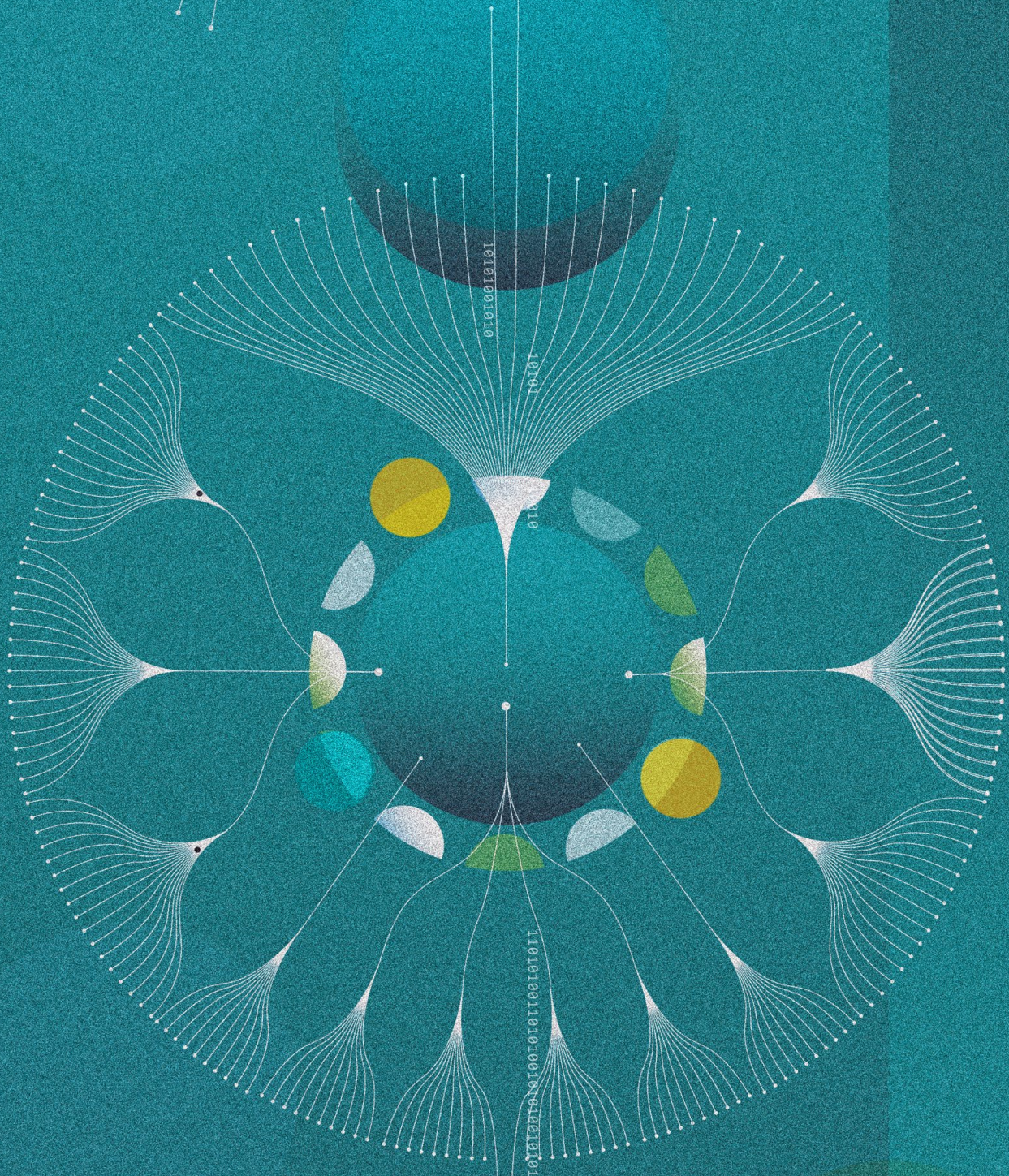


Deloitte.



Global Technology Leadership Study 2023

La prospettiva delle aziende italiane

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS

Since 1845

04	<i>Comprendere le cinque competenze necessarie per una leadership tecnologica innovativa</i>
07	<i>Ripensare la propria strategia per i talenti tech: il talento, non la tecnologia, può essere l'arma segreta</i>
10	<i>Monetizzare i dati e la tecnologia può aiutare a sbloccare la crescita futura dell'azienda: come sfruttare al meglio l'opportunità</i>
12	<i>Dagli investimenti agli impatti sul business delle funzioni tech: strategie per allocare il capitale e comunicare il valore</i>

Oggi le tecnologie digitali stanno avendo un impatto significativo non solo sull'efficacia e sull'efficienza delle infrastrutture e dei processi delle imprese, ma sempre più anche sullo sviluppo del business e di nuovi mercati. L'edizione 2023 della ricerca di Deloitte "Global Technology Leadership Study", dedicata a raccogliere il punto di vista dei CIO e dei leader tecnologici in tutto il mondo, vuole esplorare più nel dettaglio questa evoluzione del ruolo della tecnologia all'interno delle aziende, in particolare analizzando quattro macro-aree:

- l'evoluzione dei **ruoli tech in azienda** e le **competenze** che, a tendere, la leadership tecnologica dovrà sviluppare per avere successo;
- l'importanza di una strategia efficace per **attrarre e trattenere i talenti tecnologici**;
- la sfida della **monetizzazione di dati e tecnologia**, nonché le strategie per contribuire al successo delle iniziative in questo ambito;
- il ruolo dei **budget tecnologici** in azienda e le modalità con cui misurare il valore di questi investimenti.

Per approfondire questi temi, Deloitte ha condotto in particolare una survey a cui hanno partecipato 1.179 leader tecnologici a livello globale, tra cui Chief Information Officer (CIO), Chief Technology Officer (CTO) ed altri decision-maker tecnologici. Inoltre, sono state condotte più di 100 interviste con

figure rilevanti in ambito tecnologico in un ampio numero di settori, che hanno consentito di integrare l'analisi con il punto di vista di esperti su temi quali la carenza di talenti, l'integrità e la sicurezza dei dati, la diffusione dell'automazione, così come la riconfigurazione delle funzioni tech in azienda. In Italia, sono stati coinvolti in particolare 245 professionisti del mondo tech, di cui il 65% ricopre il ruolo di CIO a livello di headquarter o di divisioni locali.

“L'utilizzo consapevole dei nuovi trend tecnologici, tra cui Cloud, Big Data e AI, può garantire un vantaggio competitivo duraturo alle aziende che avranno dedicato le giuste risorse a queste tematiche. Il principale vantaggio è riuscire ad essere al passo con questi trend ed essere così pronti a trasformare il proprio business prima che lo facciano i competitor”

Lorenzo Cerulli

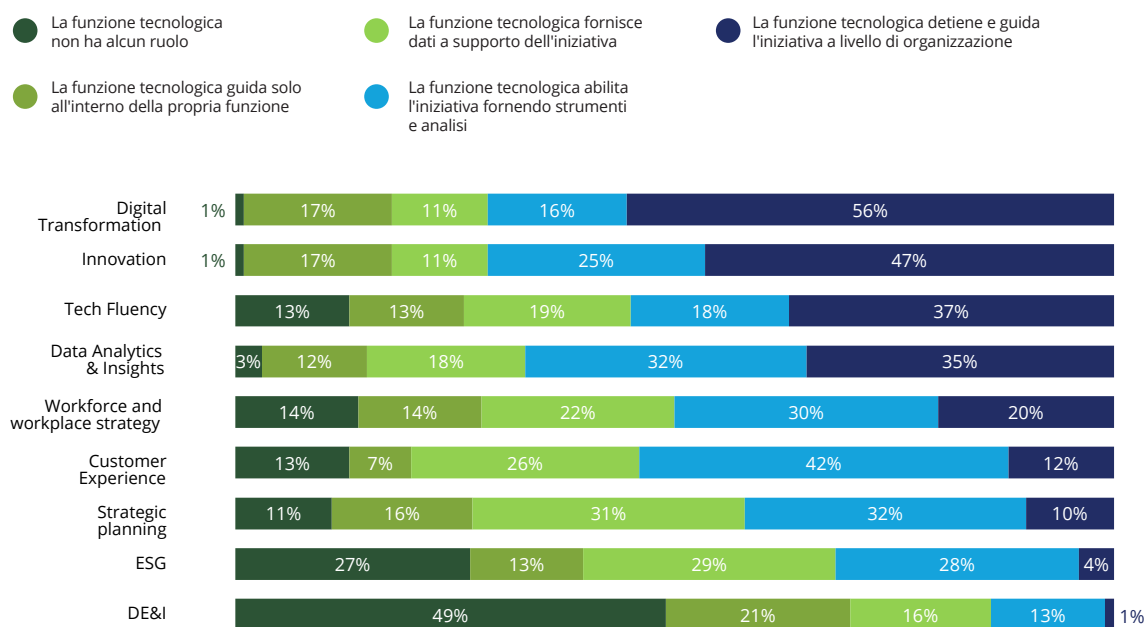
Comprendere le cinque competenze necessarie per una leadership tecnologica innovativa

S spesso i leader tecnologici sono chiamati a far fronte ad un ampio raggio di iniziative, dalla trasformazione digitale all'adozione di criteri ESG. Le loro responsabilità stanno diventando sempre più diffuse e spesso complesse, rendendo difficile per un'unica

figura gestirle tutte. Se si considerano le principali aree in cui i leader tecnologici dichiarano di spendere oggi la maggior parte del loro tempo, impegno ed energia, queste variano dalla sicurezza e dalla compliance, all'innovazione e alla promozione della fluency tecnologica dell'azienda.

Figura 1

Qual è il ruolo della funzione tecnologica nel guidare le seguenti iniziative in azienda?



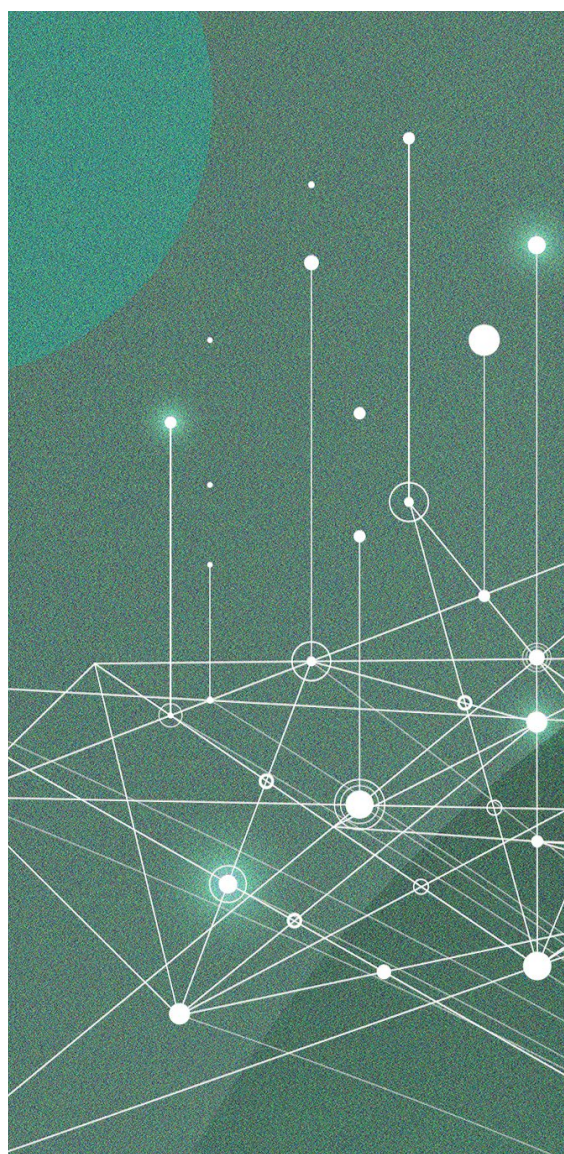
Fonte: Deloitte Global Technology Leadership Study 2023, Focus dati Italia (N=245)

In Italia, il CIO resta la figura più diffusa, presente nel 78% delle aziende intervistate, con il 67% che dichiara che questo è il ruolo tecnologico di più alto livello nella propria organizzazione. A questo si affiancano però anche altre figure, tra cui il CTO (presente nel 35% dei casi), il Chief Digital Officer (15%), il Chief Data Officer (13%) o il Chief Information Security Officer (36%). Inoltre, per quanto riguarda le principali iniziative tecnologiche in azienda, sono i CIO che mantengono la responsabilità primaria della maggior parte delle aree di attività, con un particolare peso per quanto riguarda l'ammmodernamento dei sistemi legacy e core e lo sviluppo software.

Con tutti questi ruoli e responsabilità, come possono i tech leader creare effettivamente valore? L'analisi di Deloitte suggerisce che i leader di successo in questo ambito non sono solo coloro che possiedono competenze core come la tech fluency, il data management e il business acumen, ma sono quelli che seguono un approccio strutturato basato sulle competenze, all'interno del quale devono sviluppare e coltivare cinque distinte abilità nella propria organizzazione e nei leadership team:

- **Ingegneri:** questi leader hanno la capacità di costruire, rendere operative e ottimizzare le business operation e le competenze tecniche. Per fare questo è richiesta una profonda esperienza operativa, acume tecnico e un forte commitment a creare valore operativo. La loro responsabilità primaria è quella di costruire, rendere operativi e mantenere applicazioni e infrastrutture tecnologiche efficienti e sicure.

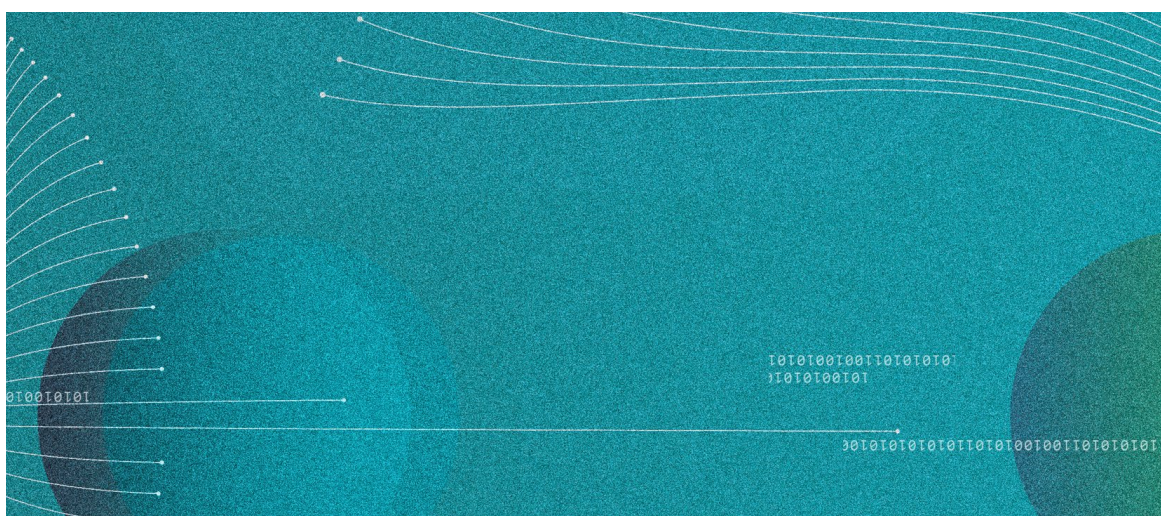
- **Architetti:** gli architetti concepiscono, disegnano e supervisionano l'ambiente tecnologico per assicurare la sua resilienza e scalabilità, mantenendone allo stesso tempo la flessibilità. Questi leader devono stare al passo con le nuove tecnologie emergenti, così come sperimentare continuamente per mantenere competitiva la propria organizzazione.



- **Data scientist:** questi leader devono raccogliere, gestire e analizzare dati, fornendo insight e, allo stesso tempo, identificando opportunità per monetizzare gli asset tecnologici e guidare la crescita del business.
- **Change manager:** i tech leader con questa competenza sono esperti nel proporre, gestire e mettere a terra progetti complessi di trasformazione digitale; questi portano valore trasformando i processi di business, così come l'esperienza di clienti e dipendenti e/o le business operation.
- **Owner:** i tech leader, specialmente a livello di business unit, devono avere un profondo business acumen e capacità di relazione con gli stakeholder, in modo da identificare preventivamente le sfide di business e creare soluzioni innovative. Questa competenza consente ad un professionista tech di essere considerato come una figura leader all'interno di un'area di business.

Attualmente, nella maggior parte delle organizzazioni, si prevede che queste cinque competenze risiedano in un unico ruolo, ma, per accelerare lo sviluppo dell'azienda e del business, potrebbe essere necessario condividere e distribuire queste responsabilità all'interno di un team di leader coordinati. Fintanto che, però, queste competenze non saranno distribuite all'interno di un team tecnologico ad alto livello, occorre che il CIO continui ad affrontare le seguenti sfide: guidare il team avendone chiaro la mission e la vision, dedicare del tempo a chiarire i ruoli al suo interno, perimetrare le attività, creare strutture decisionali efficienti e sviluppare un solido meccanismo di supervisione, assumere responsabilità che vanno oltre l'ambito tecnologico, abbracciare la fornitura multimodale e passare dal concetto di trasformazione aziendale a quello di leadership trasformativa.

Per approfondire questo tema [leggi l'articolo dedicato](#) su Deloitte Insights



Ripensare la propria strategia per i talenti tech: il talento, non la tecnologia, può essere l'arma segreta

I talenti tech possono determinare il successo di un'organizzazione, benché solo il 23% degli intervistati a livello global – il 15% a livello italiano – dichiara che attrarre e sviluppare talenti sia una top priority per la propria funzione tech. Il punto centrale è non considerare le risorse e i talenti come un costo, ma come il “combustibile” necessario per raggiungere obiettivi strategici. Per questo, è fondamentale comprendere che affidarsi esclusivamente all'outsourcing può essere rischioso e che occorre costruire solidi team in questo ambito.

Tra gli aspetti chiave per creare un team tech di successo occorre in particolare tenere in conto la flessibilità: tra le misure di maggior successo nel trattenere i migliori talenti tech, i leader intervistati hanno menzionato la capacità di offrire ambienti di lavoro flessibili/ ibridi, secondo il 57% a livello globale e il 53% a livello italiano. Da notare, in ogni caso, che nello specifico caso italiano, al primo posto (59%) viene menzionata la capacità di definire una mission, una visione e uno scopo coinvolgenti, che si trova invece al secondo posto nella classifica globale (47%).

Figura 2

Le iniziative più efficaci per i leader italiani nel trattenere i migliori talenti tecnologici



Fonte: Deloitte Global Technology Leadership Study 2023, Focus dati Italia (N=245)

Per quanto riguarda lo sviluppo di determinate competenze all'interno della funzione tecnologica, soprattutto per quanto riguarda le soft skill, le aziende italiane affermano di puntare soprattutto sul miglioramento delle competenze dei talenti esistenti; lo stesso vale per le competenze di program e project management, mentre per le hard skill (come la software engineering, la cloud orchestration, le metodologie Agile e DevOps, ...), le aziende tendono a spaziare, assumendo risorse

“La valorizzazione del talento tecnologico abilita le aziende al raggiungimento degli obiettivi strategici ed è fondamentale implementare una corretta gestione dei talenti, basata sull'adozione di un approccio efficace e sostenibile e sulla definizione di un ambiente di lavoro flessibile, produttivo e gratificante”

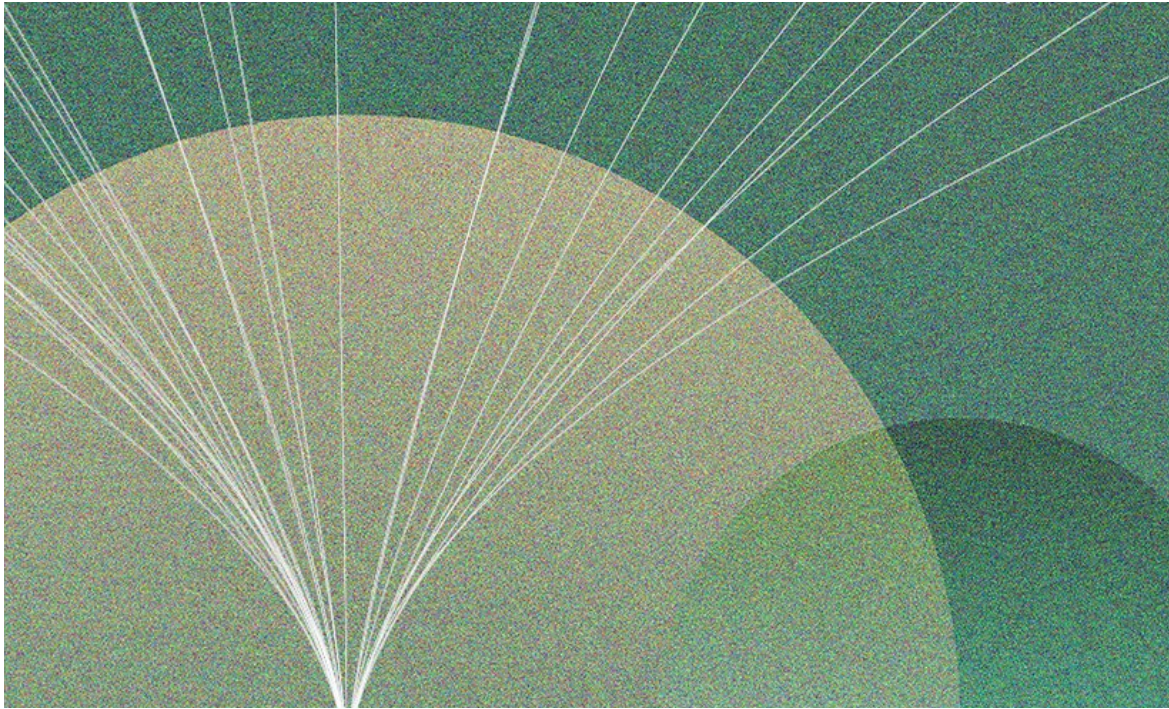
Nicolas Roa

con competenze necessarie, ricorrendo ad una formazione specifica, oppure recuperando talenti e competenze da partner dell'ecosistema e/o fornitori di servizi.

Nel contesto attuale, d'altra parte, con il panorama tecnologico in continua evoluzione, è fondamentale costruire una strategia per attirare e trattenere i talenti tecnologici. Questa non è necessaria solo per ricoprire posizioni nell'area tech, ma anche per influenzare positivamente la capacità di crescita dell'impresa. In questo senso, l'analisi di Deloitte ha rilevato che le due competenze fondamentali che i talenti dovranno dimostrare di avere nei prossimi due anni sono la capacità di leadership e la capacità relazionale. Inoltre, considerando il fatto che la tecnologia e i servizi da essa abilitati possono generare ricavi per il business, anche il talento tecnologico deve essere considerato non tanto come un costo, ma come un vero e proprio “carburante” in grado di promuovere il raggiungimento di obiettivi strategici.

In questo scenario, vengono quindi messe in evidenza le condizioni su cui deve basarsi un approccio efficace e sostenibile alla gestione dei talenti:

- **creare un ambiente di lavoro flessibile**, per offrire alle aziende un maggiore accesso ai talenti in più aree geografiche;
- **diffondere la consapevolezza del significato del lavoro svolto**, perché i migliori talenti cercano organizzazioni con uno scopo tangibile;



- **lasciare che i talenti definiscano il proprio percorso di carriera**, perché il motivo principale per cui i dipendenti scelgono di cercare un nuovo lavoro è la mancanza di opportunità, di apprendimento e di crescita;
- **formare competenze sia tecniche sia umane**, dato che anche leadership, comunicazione, problem solving e collaborazione sono fattori chiave per il successo dei team tecnologici;
- **identificare le lacune di competenze all'interno della propria organizzazione** e riflettere su come colmarle;
- **focalizzarsi sulla diversità, equità ed inclusione**, per costruire una pipeline di talenti più ampia.

I leader tecnologici di successo dovranno, quindi, concentrarsi non solo sul talento, ma anche sul contesto più ampio del lavoro, su come renderlo propositivo, flessibile, produttivo e gratificante, al fine di attirare e trattenere le persone in grado di elevare la funzione tecnologica.

Per approfondire questo tema [leggi l'articolo dedicato](#) su Deloitte Insights

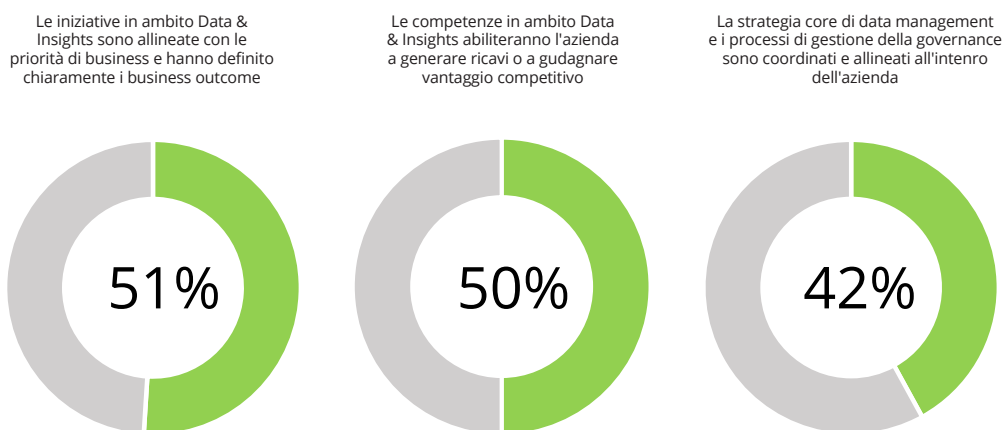
Monetizzare i dati e la tecnologia può aiutare a sbloccare la crescita futura dell'azienda: come sfruttare al meglio l'opportunità

A livello globale, più di un terzo dei C-level intervistati (36%) dichiara di generare ricavi dai dati o dalla tecnologia; un altro 16% pianifica di farlo nei prossimi 2 anni. La monetizzazione può verificarsi in molti modi – dalla commercializzazione di software proprietari alla capacità di far leva sui dati per creare valore o ottimizzare le operation esistenti – e i tech leader dichiarano di stare investendo in modo

significativo per costruire competenze in questo ambito. Se al 2020, il mercato globale della monetizzazione dei dati aveva raggiunto il valor di 2,1 miliardi di dollari, entro la fine di questo decennio si prevede che il mercato raggiungerà i 15,5 miliardi di dollari – con un CAGR del 22,1%. Oggi anche le imprese italiane stanno producendo sempre più dati e software anche per favorire la crescita dei ricavi da queste fonti e generare nuove opportunità.

Figura 3

A che punto sono i tech leader in Italia nelle loro strategie in ambito Data & Insight?



Fonte: Deloitte Global Technology Leadership Study 2023, Focus dati Italia (N=245)

Anche se molti leader tech vedono un'opportunità nella monetizzazione di dati e tecnologia, pochi sono riusciti ad oggi a monetizzare veramente i propri servizi, tenendo conto che questa non può prescindere dallo sviluppo e mantenimento dell'infrastruttura e delle piattaforme aziendali, così come dallo sviluppo di solide pratiche di data management e data governance.

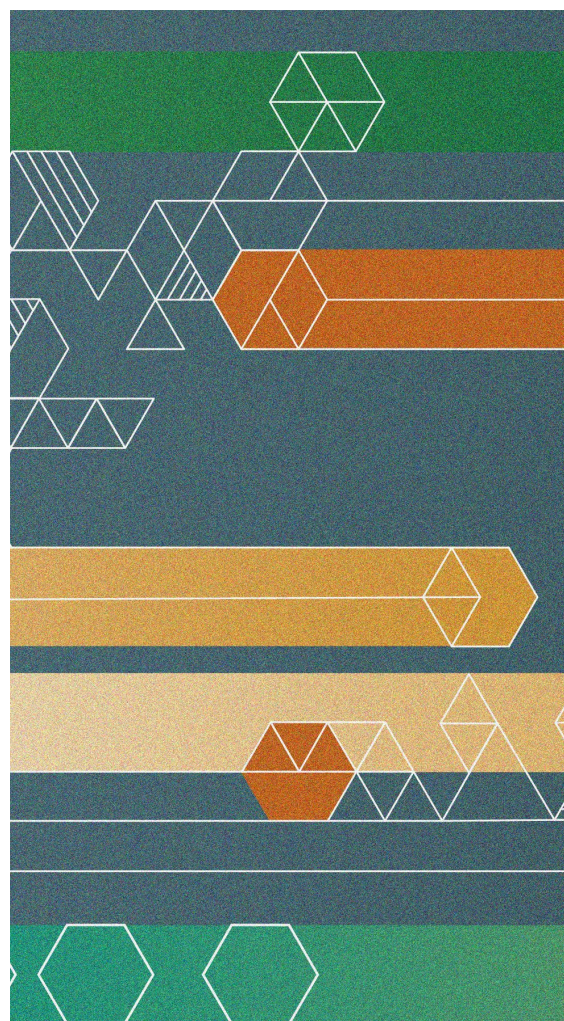
Monetizzare dati e tecnologia resta pertanto una sfida per le aziende, per far fronte alla quale Deloitte identifica quattro possibili strategie:

- **offrire ai clienti set di dati grezzi o selezionati** in una logica di transazione "una tantum", che può poi ripetersi nel tempo come lotti distinti di business intelligence;
- **offrire insight attraverso modelli platform-as-a-service**, che consentono alle aziende, tramite componenti tecnologiche, di archiviare, analizzare e condividere dati con i propri clienti attraverso report personalizzabili;
- **incorporare dati e approfondimenti nelle offerte esistenti** per promuovere e generare ricavi aggiuntivi;
- **offrire i dati attraverso i partner dell'ecosistema**, che a loro volta li venderanno a terzi per uso commerciale.

Anche se il percorso verso la monetizzazione dei dati può variare da azienda ad azienda, è importante notare che queste strategie possono

funzionare anche congiuntamente, benché il tema della privacy e della protezione dei dati debba restare una priorità. A questo riguardo, va tenuto presente che il contesto normativo relativo alla condivisione dei dati continua ad evolvere in tutto il mondo e, di conseguenza, questi nuovi trend vanno monitorati per valutare le possibili implicazioni sulla gestione dei dati e sulla loro condivisione.

Per approfondire questo tema [leggi l'articolo dedicato](#) su Deloitte Insights



Dagli investimenti agli impatti sul business delle funzioni tech: strategie per allocare il capitale e comunicare il valore

Gli investimenti aziendali in ambito tecnologico su scala globale stanno aumentando in modo significativo e il budget tecnologico medio delle aziende come percentuale dei ricavi è passato dal 4,25% nel 2020 al 5,49% nel 2022, con una previsione del 5,85% per il 2024.

In particolare, nel 2022 gli investimenti tech sono aumentati in quasi tutti i settori. I servizi finanziari, le assicurazioni e la sanità sono gli unici ambiti che hanno registrato un leggero calo negli ultimi anni, ma questa tendenza può essere attribuita al livello significativo di investimenti già effettuati nei passati due anni e che ora si stanno stabilizzando, nonché alle attuali condizioni economiche globali, che potrebbero portare alcune aziende a riconsiderare le proprie strategie di investimento.

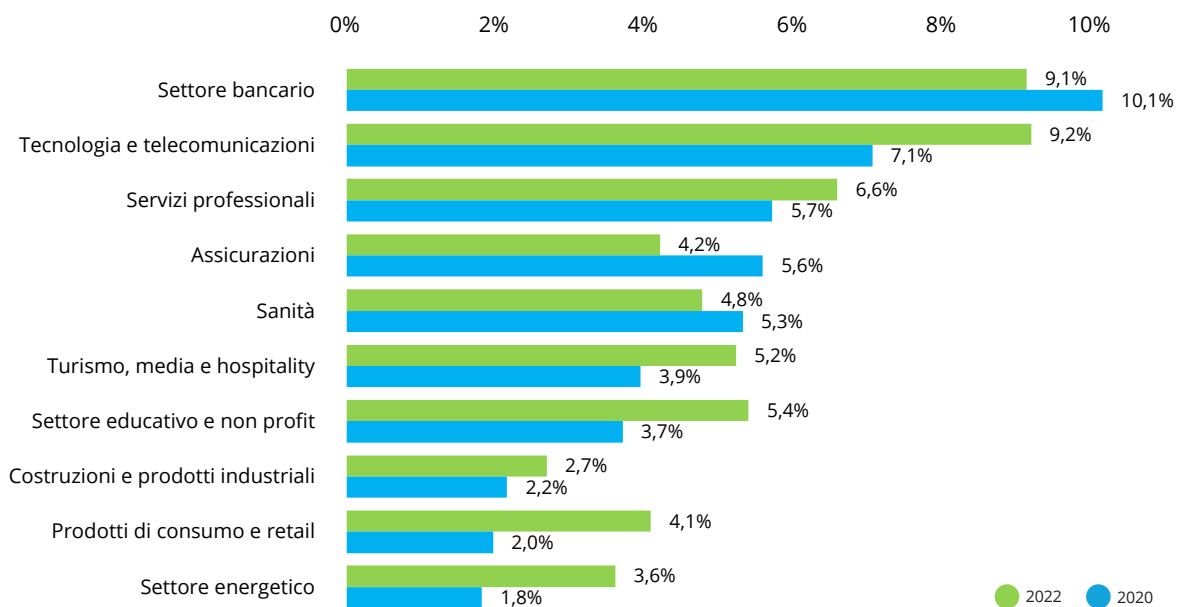
“Il raggiungimento e la creazione del business value mediante una strategia aziendale efficace deve tenere conto delle iniziative da avviare in tutte le aree aziendali. L'integrazione delle iniziative all'interno di una roadmap strategica darà la possibilità di avere visibilità a 360 gradi dei piani aziendali”

Francesco Rossi

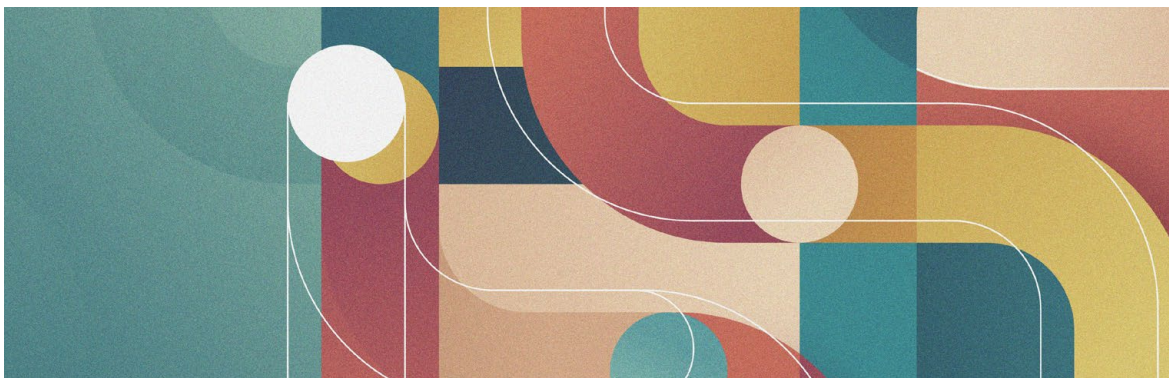
Tuttavia, limitarsi ad effettuare investimenti in linea con la propria strategia tech potrebbe non essere più sufficiente; i leader tecnologici devono infatti cominciare anche a misurare e condividere il valore di tali investimenti ai propri pari in azienda. Ciò però resta sfidante e 6 C-level intervistati su 10 affermano che quantificare

i vantaggi dei singoli investimenti tecnologici non è spesso immediato. Di conseguenza, la spesa tecnologica può essere percepita come eccessivamente complessa e costosa, il che può portare ad un maggiore controllo del budget tecnologico da parte del top management.

Figura 4
I budget tecnologici sono in crescita nella maggior parte dei settori



Fonte: Deloitte Global Technology Leadership Study 2020 and 2023



D'altra parte, la misurazione e la condivisione del valore degli investimenti tech possono variare da azienda ad azienda ed essere affrontati in modi differenti:

- **Superare l'attuale strategia tecnologica.** I leader tecnologici non possono più permettersi di lavorare a silos, ma devono garantire che la strategia di investimento tecnologico sia in linea con la strategia aziendale complessiva. La collaborazione con gli altri C-level deve permettere e garantire:
 - la costruzione di una roadmap di lungo periodo;
 - l'adozione di tecnologie che abilitino nuove funzionalità e che diano la possibilità di introdursi in nuovi mercati;
 - la gestione del change management sulle singole risorse e processi aziendali.
- **Trovare un equilibrio tra misure qualitative e quantitative.** I leader tecnologici devono considerare che la misurazione del valore degli investimenti non è sempre quantificabile, perché questi si possono tradurre ad esempio in una maggiore efficienza delle persone, un aspetto non facilmente misurabile.
- **Costruire un processo di finanziamento agile.** Le organizzazioni dedicano parte del budget a iniziative in ambito agile, ma gli approcci e i processi di budget potrebbero non essere altrettanto agili. Diventa pertanto importante adottare un approccio più fluido anche nella definizione del budget tecnologico per consentire un utilizzo più efficiente delle risorse.

- **Non presentare mai i costi senza chiarire gli impatti generati.** I leader tecnologici devono collaborare con altri C-level per definire in anticipo come misurare il valore e i risultati aziendali durante la pianificazione del budget, al fine di comunicare gli impatti di un investimento, anche se non perfettamente quantificabili.
- **Riconoscere che misurare l'impatto degli investimenti è tanto un'arte quanto una scienza.** Non tutti i C-level e gli stakeholder aziendali vedono il valore, così come le modalità in cui questo può essere generato. Per questo motivo, per favorire la condivisione e la comprensione da parte dei peer aziendali, il leader tecnologico deve definire diverse prospettive, attraverso le quali raccontare le modalità in cui un investimento può portare valore e confrontarsi con i vari stakeholder per comprendere che cosa si aspettano da ciascun investimento.

In uno scenario in cui il budget aziendale dell'area tech continua a crescere, e con il conseguente incremento del controllo su di esso da parte degli altri C-level e degli stakeholder aziendali, diventa infine fondamentale passare da una logica che vede la tecnologia come un costo a una che considera l'investimento tecnologico come un elemento strategico a vantaggio di tutta l'azienda.

Per approfondire questo tema [leggi l'articolo dedicato](#) su Deloitte Insights



Contatti

Lorenzo Cerulli

Equity Partner

DCM Enterprise Technology
& Performance Leader

Deloitte Consulting

lcerulli@deloitte.it

Nicolas Roa

Partner

DCM Technology, Strategy
& Transformation Leader

Deloitte Consulting

njroa@deloitte.it

Francesco Rossi

Equity Partner

DCM Technology Strategy,
Agility & Architecture Leader

Deloitte Consulting

frossi@deloitte.it

Research & Editorials

Camilla Bellini

Market Research &
Insights | DCM Growth

cabellini@deloitte.it

Valentina Latronico

Market Research &
Insights | DCM Growth

vlatronico@deloitte.it



La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

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.