

LA FIGURA DEL CHIEF DIGITAL OFFICER

PER NON PASSARE DI MODA SERVE IL SALTO DI QUALITÀ

Il miglior lavoro del 2016? Il chief digital officer, l'esperto che sempre più aziende cercano per fare i conti col futuro. Una professione in ascesa anche in Italia e nel fashion, ma che alcuni esperti (e competitor) giudicano transitoria. Ma i cdo non temono la disoccupazione, piuttosto vanno a lezione di customer engagement e fiutano la promozione. I cmo (ma anche i ceo) sono avvertiti

DI ANDREA BIGOZZI

The best job in 2016? The chief digital officer: the expert that more and more fashion companies are looking for to introduce disruption and surprise in their business model. A rising career in Italy, even if some experts sees this post as "ad interim" because with the digital maturity, it could be no longer be necessary. But a successful cdo, holding the keys of the company's future, could replace the cmo or even the ceo.

Era appena riuscito ad affermarsi sulla scena manageriale italiana - moda compresa - come l'"esperto del futuro", e non più come il semplice professionista che gestisce l'agenda digitale delle aziende, che già si comincia a parlare in modo diverso del chief digital officer. C'è chi lo elegge "il miglior lavoro del momento", con stipendi in crescita (si parla anche di 250mila euro all'anno, ma se si lavora per un nome medio del made in Italy ci si deve accontentare di 150mila) e tassi di disoccupazione praticamente pari a zero, e chi addirittura ne prevede la rapida estinzione per "sopravvenuta inutilità". I rischi sono in effetti dietro l'angolo: l'ostruzionismo degli altri C-level, in particolare il chief marketing officer, che soffrono la crescente popolarità del collega, ma soprattutto il fatto che a breve, con la diffusione delle conoscenze digitali, ogni professionista potrà contare sul suo bagaglio di digital skill e non ci sarà più bisogno dell'esperto che, da solo, sovrintende questo genere di competenze. Chi avrà ragione? Viaggio in una professione ancora poca nota (secondo PwC solo il 6% dei top 1.500 gruppi globali hanno un cdo), ma in ascesa, per

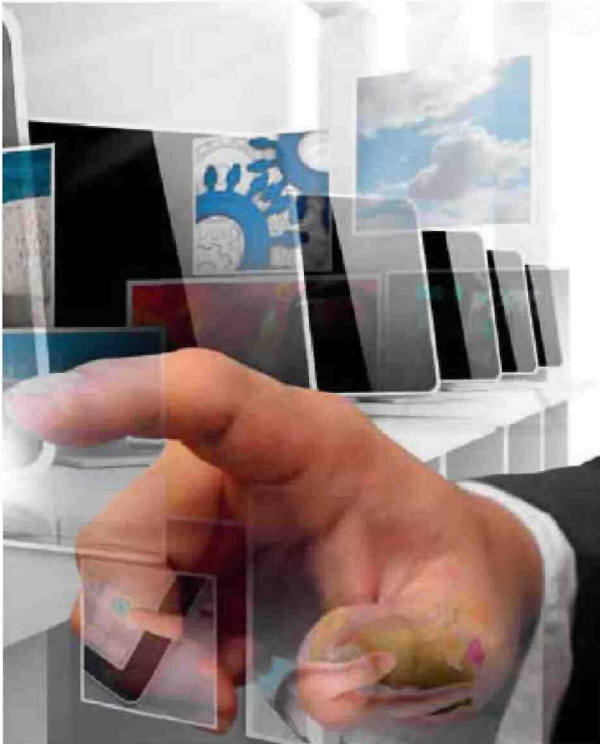
capire quale futuro attende il manager "del futuro". Nel settore del fashion, i fattori che hanno recentemente fatto spiccare i cdo nel ranking delle carriere del momento sono operazioni come quelle di Lvmh che, pagandolo a peso d'oro (si parla di un cachet milionario) ha prelevato **Ian Rogers** da **Apple**, dove era senior director di **Apple Music**, nominandolo chief digital officer di tutto il gruppo del lusso francese. Anche se di moda Rogers non sa nulla, il manager - già fondatore di startup - è stato scelto da **Bernard Arnault** in persona per il suo spirito di innovazione.

SERVE UN MR. DIGITAL PER CAMBIARE TESTA ALLA MODA

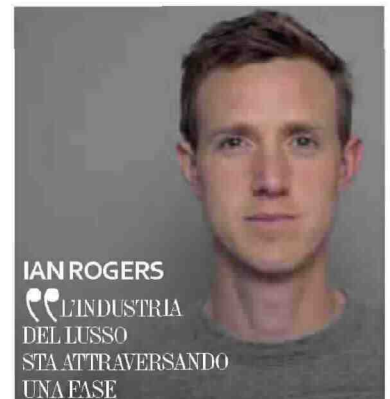
«Per molto tempo l'industria del lusso non ha cavalcato la rivoluzione digitale - osserva **Federico Barbieri**, ex senior vice president digital and eBusiness di **Kering** e oggi consulente strategico - perché non era in grado di capirla. Si tratta di due mondi che seguono logiche diverse: uno rigidamente verticale e sequenziale e l'altro che, invece, è in grado di modificare continuamente il proprio approccio e procedere per *connecting door*. Introducendo figure



come quella di Rogers, Lvmh dimostra di essersi fatta prendere da una *startup fever* e di voler tentare di portare un po' di rivoluzione digitale anche nel suo settore. L'ambizione è quella di riuscire a inventare qualcosa che cambi le regole del mercato, come è successo con **Facebook**, **Uber** o **Airbnb**. Per ambire a una carriera da numero uno nel settore, quindi, non bastano competenze tecnologiche approfondite e conoscenza del mercato e delle startup, ma una visione strategica e organizzativa (spesso la rivoluzione in chiave digital di un'azienda rende necessario rivedere l'organizzazione della struttura) e soprattutto un'intelligenza emotiva. «Spesso da chi fa il nostro mestiere - prova a fare chiarezza **Francesco Bottigliero**, ceo di **FieraDigitale / e-Pitti.com** e chief digital and information officer di **Brunello Cucinelli** - ci si aspetta il colpo di genio, l'idea a sorpresa. Ma il nostro primo compito è un altro, molto più pragmatico: innovare tutto l'esistente creando sistema, condivisione e consapevolezza. Per questo, se ha a che fare con un ceo illuminato, il cdo finisce con l'essere coinvolto praticamente in tutte le decisioni».



Il chief digital officer è il responsabile dell'informatizzazione delle attività e dell'uso strategico della rete. Crea sistema sia tra i membri dell'azienda, sia tra azienda e clienti. Secondo PwC, solo il 6% dei grandi gruppi ne ha uno. Ora anche Lvmh si è dotata di un cdo, l'ex Apple Ian Rogers. Ynap invece ha fondato il Center for digital business education per formare i cdo di domani (sotto, la sede della scuola)



IAN ROGERS

“L'INDUSTRIA DEL LUSSO STA ATTRAVERSANDO UNA FASE

STRATEGICA RISPETTO ALL'AVVENTO DELLE NUOVE TECNOLOGIE DIGITALI”

TUTTI LO VOGLIONO, MA IL FUTURO DELL'ESPERTO NON È SCRITTO

Oggi la giustificazione della presenza di un cdo in molte aziende è contenuta in una serie di numeri: 50 milioni di messaggi scambiati via **WhatsApp** ogni giorno, 4,5 miliardi di like giornalieri su **Facebook**, 80 milioni di fotografie che ogni 24 ore vengono caricate su **Instagram**, a cui va aggiunta una convinzione dilagante tra gli imprenditori: «Se non hai un sito sarai superato dalla concorrenza». «Negli ultimi anni è aumentata notevolmente la domanda di cdo, a fronte di un'offerta qualificata ancora scarsa», racconta **Rodgy Guerrero**, titolare di **Rodgy Guerrero and Partners**, che con la sua agenzia cerca i profili professionali più adatti alle esigenze del mercato che cambia. «Non siamo davanti a una figura tecnica -prosegue -, ma a un manager che unifica le varie competenze, quasi un super global manager». È chiaro è che siamo davanti a un mestiere destinato a cambiare nel corso degli anni, in base alla naturale evoluzioni delle strategie aziendali. C'è anche chi non ci crede più di tanto e preferisce rafforzare la figura del chief marketing officer, a cui affiancare un responsabile dell'e-commerce e



uno responsabile dei contenuti media. «Non esiste una ricetta unica - riflette **Michelle Mion**, consulente di **Russell Reynolds**, società internazionale di head hunting che su queste figure professionali si sta muovendo molto e ha dato vita a una Digital Transformation Practice -. Vari sono le tipologie e i background dei cdo, e in molti casi le aziende preferiscono profili con esperienze maturate in realtà digitali innovative. Una scelta corretta ma che nasconde qualche insidia, da cui si devono tutelare. Spesso i prescelti come cdo hanno alle spalle esperienze in aziende pure player e si sono rivelati degli innovatori, ma trovandosi a lavorare in con-

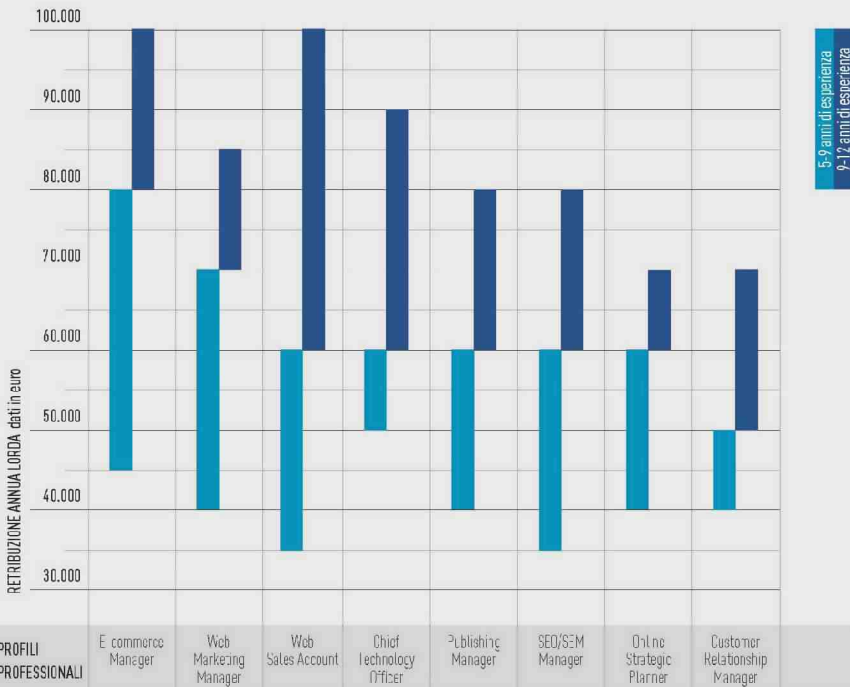
testi più tradizionali, possono trovare delle difficoltà ad adeguarsi». Ma c'è un altro elemento di criticità che l'esperta di recruitment mette in evidenza: quella del cdo è una figura di transizione, come dimostra il fatto che aziende ad alto tasso di innovazione come **Yoox Net a Porter Group (Ynap)** non hanno all'interno questo ruolo, distribuito trasversalmente tra diversi executive. «A tendere - prevede Mion - le competenze digitali saranno diffuse e integrate nell'organizzazione, in modo tale da rendere il ruolo del cdo non più così necessario. Quello che sarà in grado di generare conoscenza e competenze diffuse, determinerà il futuro



PROFESSIONI DIGITALI

L'ANZIANITÀ PAGA: 100MILA EURO PER 12 ANNI DI E-SKILL

La domanda di professionisti digitali è in continua crescita. In Italia, secondo l'osservatorio **Michael Page** è in aumento, in media del 20-27% e per alcuni profili questa percentuale sale fino al 30%. E proprio come accade per il chief digital officer, la figura più emblematica tra le nuove professionalità, il report registra un'offerta di lavoro per tutte queste professioni nettamente superiore alla domanda. Gli stipendi partono da un minimo di 40mila euro annui lordi e possono raggiungere i 100 mila euro per chi ha oltre 12 anni di esperienza. Figure come web sales account, web marketing manager, e-commerce manager, online strategic planner, customer relationship manager sono e saranno sempre più richieste dalle aziende.



Fonte: Michael Page, analisi retributiva annua lorda, estratta "DigitalMania Maria" elaborazione Fashion

della propria funzione». Anche i diretti interessati concordano sul fatto che il mestiere potrebbe passare di moda, ma non se ne preoccupano. Anzi. Francesco Bottigliero non teme l'idea di dover pianificare un "dopo". «Restiamo degli outsider - dice - ma per fortuna siamo in pochi e molto richiesti. Prima di poter parlare di un declino ci vorrà un lustro. O anche più». Anche **Dennis Valle**, che oggi è senior advisor per **PwC**, ma in passato ha avuto un ruolo chiave nello sviluppo del business digital di **Diesel**, **Versace** e **Dolce&Gabbana**, è convinto che il cdo si sarà trasformato in qualcosa d'altro prima di diventare superfluo. Ma in cosa, in un ceo? «La sua visione trasversale lo rende in grado di fare il salto di qualità in azienda, magari assumendo la responsabilità delle vendite, che a breve saranno davvero multicanale e non avrà senso distinguere tra in store e online. Oppure diventando il responsabile del customer engagement, perché sarà sempre più importante coinvolgere il consumatore nell'innovazione».

IL PROBLEMA È LO SKILL MISMATCH EYNAPI ANCIA I A DIGITAL. ACADEMY
Ma in attesa di scoprire in cosa di trasformerà il cdo, il problema con cui fare i conti è lo "skill mismatch", ovvero il divario tra competenze reali dei professionisti e quelle necessarie per svolgere il loro lavoro. In estrema sintesi: per mettere la persona giusta al posto giusto. Come si supera questo gap? D'ora in poi andando a scuola. Per l'esattezza al **Center for digital business education (Cde)**, l'Academy fondata da **Bologna Business School** e **Yoox Net-a-Porter Group**, le cui iscrizioni sono partite ad aprile, e che punta ad essere la Silicon Valley italiana. Tante, e diverse, le figure che verranno formate nelle aule di questo primo centro europeo di formazione manageriale dedicato al digital business, tra cui ovviamente il chief digital officer. La prima occasione utile per "scoprire" gli lan Rogers del futuro potrebbe arrivare a luglio, quando partirà l'Executive Master in e-business per manager e professionisti senior. «Ma ciò che conta veramente - fa notare l'head hunter Rodgy Guerrero- è poter contare su diverse esperienze. Non è possibile avere idee innovative e guidare la trasformazione quando si è fatto lo stesso lavoro per tanti anni».