

IBM Institute for Business Value

Convergenza di obiettivi nel gruppo di dirigenti di alto livello

Considerazioni tratte dagli studi globali IBM su CEO, CFO e CIO



IBM Institute for Business Value

Nell'ambito degli IBM Global Business Services, l'IBM Institute for Business Value sviluppa prospettive strategiche basate sui fatti per il top management su questioni critiche inerenti il settore pubblico e privato. Questo executive report è legato a uno studio approfondito condotto dal team di ricerca dell'istituto. Fornire analisi e prospettive utili per le aziende affinché realizzino valore di business fa parte dell'impegno costante di IBM Global Business Services. Per maggiori informazioni è possibile scrivere agli autori o inviare una e-mail all'indirizzo iibv@us.ibm.com. Altri studi condotti dall'IBM Institute for Business Value sono disponibili sul sito ibm.com/iibv.

Negli ultimi venti anni

la globalizzazione e le nuove tecnologie hanno profondamente mutato l'ambiente economico. I cambiamenti avvengono a un ritmo sempre più accelerato e il mondo è diventato al tempo stesso più piccolo e più omogeneo. In che modo i vertici aziendali possono garantire il successo dell'organizzazione di cui sono a capo?

Per rispondere a questa domanda, IBM ha incontrato più di 6.000 alti dirigenti tra la metà del 2009 e la metà del 2010 cercando di capire i problemi con cui si confrontano, le loro aspettative e aspirazioni e i loro punti di vista su questioni aziendali di fondamentale importanza. Ne sono scaturiti tre studi che hanno coinvolto 1.541 Chief Executive Officer (CEO), 1.917 Chief Financial Officer (CFO) e 2.598 Chief Information Officer (CIO). Ciascuno studio costituisce, nella propria categoria, il campione più rappresentativo di incontri diretti con dirigenti di alto livello. Nel complesso i tre studi hanno interessato 33 settori industriali e 81 Paesi e forniscono preziose informazioni su quello che pensano i vertici aziendali di tutto il mondo.¹

Oltre agli studi globali su CEO, CFO e CIO, IBM ha realizzato ulteriori studi sulla base di interviste con altri esponenti del gruppo di dirigenti di alto livello, tra cui Chief Supply Chain Officer (CSCO) e Chief Human Resource Officer (CHRO). In ogni studio, tutti i dirigenti di alto livello hanno espresso finalità e preoccupazioni analoghe relativamente al futuro delle aziende in cui lavorano.

In questo documento l'attenzione sarà rivolta in modo particolare alle considerazioni che emergono dai tre studi più recenti sul gruppo di dirigenti di alto livello. La ricerca mostra che pur riconoscendo di operare in un contesto economico rinnovato, CEO, CFO e CIO nutrono essenzialmente opinioni diverse sulle forze esterne che esercitano l'impatto maggiore. I CEO ad esempio sono al tempo stesso più preoccupati dei fattori tecnologici e più convinti della necessità di dover affrontare il cambiamento rispetto ai CFO e ai CIO. Si evincono inoltre differenze significative nel modo di pensare e nei piani d'azione tra i vertici aziendali delle aziende di successo e quelli di organizzazioni meno sviluppate.

La nostra ricerca rivela già l'esistenza di molti punti di contatto, ma se CEO, CFO e CIO intendono aiutare le rispettive aziende a prosperare in un ambiente economico instabile e complesso, è necessario che uniscano le forze. Il CEO deve indicare la via, mentre CFO e CIO, nei rispettivi ambiti, devono fornire supporto. Solo agendo all'unisono potranno difendersi dalle minacce e sfruttare le opportunità offerte dalla maggiore possibilità di stabilire contatti sociali, economici e tecnologici.

Il nuovo contesto economico

L'economia globale era nel pieno di una trasformazione radicale già molto tempo prima della recente crisi finanziaria. Sviluppo di nuovi modelli di business, ritmi di cambiamento sempre più frenetici e tendenza a una maggiore integrazione organizzativa: tutti questi aspetti riflettono il cambiamento tecnologico innescato dall'avvento di Internet e delle nuove tecnologie della comunicazione.

La domanda dunque è: in che modo i dirigenti di alto livello collaborano per affrontare questo scenario? Per completare la nostra serie più recente di studi sul top management aziendale, abbiamo incontrato personalmente oltre 6.000 tra CEO, CFO e CIO. In questo documento confrontiamo i dati dei tre studi per identificare i punti di convergenza (nonché, ugualmente importanti, quelli di divergenza) e il modo in cui CFO e CIO aiutano i CEO a prepararsi per il futuro. Abbiamo anche consultato studi precedenti, dai quali abbiamo attinto informazioni aggiuntive.

Connettività e complessità

Il crescente grado di interconnessione fra economie, imprese, società e governi ha creato molte nuove opportunità. La maggiore connettività ha anche creato forti e spesso ignote interdipendenze. Secondo i CEO il nuovo contesto economico è molto più instabile, incerto e complesso.

Molti CEO ritengono di non disporre degli strumenti necessari per affrontare la situazione. Per un buon 79% hanno dichiarato di prevedere un significativo aumento della complessità nei prossimi cinque anni ma solo il 49% pensa di sapere come affrontarlo. In sostanza si trovano di fronte a un "gap della complessità" che rappresenta la sfida più grande tra tutte quelle emerse negli otto anni dedicati alla ricerca.

Quando nel 2004 veniva chiesto ai CEO di individuare le forze esterne che secondo loro potevano incidere maggiormente sulle rispettive aziende nei successivi tre anni, dalle loro risposte risultava che i fattori tecnologici occupavano la sesta posizione in ordine di importanza. Nel 2010 i fattori tecnologici si collocano al secondo posto dopo i fattori di mercato, e tale cambiamento sottolinea la grande importanza che riveste la tecnologia nelle loro decisioni strategiche.

In risposta alla stessa domanda, CFO e CIO hanno individuato nella tecnologia un'influenza esterna meno problematica, e questo suggerisce che essi ne percepiscono il ruolo in modo molto diverso (Figura 1). I CFO vedono la tecnologia essenzialmente come uno strumento che consente loro di svolgere il proprio lavoro con maggiore efficacia. Per i CIO, poi, affrontare i cambiamenti tecnologici è una sorta di "seconda natura", quindi non viene considerato un problema fondamentale.

I CEO inoltre sono più consapevoli della necessità del cambiamento, sebbene le differenze su questo punto siano meno pronunciate. Il 68% dei CEO pensa che saranno necessari cambiamenti sostanziali per affrontare le forze esterne che pesano sull'azienda, rispetto al 64% dei CIO e al 57% dei CFO. "Non possiamo più concederci il lusso del tempo. Una volta si diceva: 'Aspetta che passi la crisi e che tutto torni alla normalità', ma questo non succede mai.



Figura 1: i CEO attribuiscono ai fattori tecnologici più importanza rispetto ai CFO e i CIO.

Dobbiamo essere una "specie in evoluzione", come ha spiegato il CEO di un'azienda canadese che opera nel pubblico. È indubbio che i CEO dovranno collaborare con i colleghi per pianificare in anticipo le modalità di gestione di un cambiamento incessante.

Ispirarsi ai migliori

Ovviamente, rendersi conto della necessità del cambiamento è ben diverso dal sapere quali cambiamenti mettere in atto. Il nostro studio globale del 2010 sui CEO però fa un po' di luce. Durante la ricerca sono state identificate alcune aziende che hanno dato prova di grande efficienza in tempi sia favorevoli che sfavorevoli. Queste imprese, che definiremo "di successo", sono state in grado di migliorare i margini operativi nei quattro anni precedenti la recessione, quando l'economia era relativamente stabile, e di mantenere invariate le prestazioni durante la crisi finanziaria che ha caratterizzato 2008 e 2009.

Si tratta di imprese che svolgono la propria attività in vari settori, in diverse parti del mondo. Ciò che le distingue rispetto alle omologhe di minor successo è il modo in cui si sono accostate alla complessità. La nostra analisi delle differenze rivela che i CEO a capo delle aziende di successo si concentrano su tre aspetti in particolare: sviluppare una leadership creativa, reinventare le relazioni con i clienti e aumentare l'abilità operativa.²

CFO e CIO possono aiutare i CEO a essere leader creativi

I leader creativi accettano l'ambiguità: superano i confini, "pensano l'impensabile" e prendono decisioni con sicurezza anche prima di avere a disposizione tutti i dettagli. Assumono rischi e si fanno portavoce di innovazioni radicali, ritoccano continuamente i modelli di business e si ispirano alle best practice di altri settori. Superano i modelli di gestione "collaudati" preferendo la persuasione all'antiquato stile di comando e controllo, e si servono dei metodi più svariati per far passare il messaggio, tra cui la comunicazione virale.

Allo stesso modo i CIO aiutano i CEO a svolgere in modo creativo le proprie funzioni e a promuovere attivamente le innovazioni in azienda. I CIO lungimiranti si propongono di adottare tecnologie in grado di sostenere le strategie aziendali, collaborano con entusiasmo e si battono a favore delle innovazioni e sanno esattamente quali novità tecnologiche possono stimolare la competitività dell'azienda. Come ha dichiarato un CIO indiano: "l'innovazione si dovrebbe basare sulla tecnologia pratica, in grado di fornire obiettivi di business in tempi e con costi ragionevoli che possono essere assorbiti dall'azienda".

Si notano tuttavia alcune sensibili differenze tra i CIO intervistati. Abbiamo analizzato le prestazioni finanziarie delle aziende per cui lavorano, che sono state divise in tre categorie: ad alta crescita, a media crescita e a bassa crescita.³ La nostra ricerca rivela che i CIO che lavorano per le aziende ad alta crescita (o "CIO ad alta crescita", per brevità) si impegnano per incoraggiare l'innovazione e promuovere nuovi canali di comunicazione più dei CIO delle altre. Vengono in aiuto per collaborare alla creazione delle innovazioni, si battono in loro favore e orchestrano il processo innovativo più spesso dei loro omologhi delle aziende a bassa crescita (Figura 2). Per incoraggiare le innovazioni, inoltre, sono molto più attivi nell'impiego di tecnologie per la collaborazione e il partnering e più bravi a stimolare il cambiamento attraverso la loro distribuzione.

Tradizionalmente molti leader vedono i CFO creativi sotto una luce negativa, probabilmente perché in ambito finanziario la creatività viene spesso associata alla scorrettezza. Oggi però i CEO hanno bisogno di CFO creativi, cioè dotati di quella inventiva che consente loro di osservare le situazioni da punti di vista diversi per giudicare in tempi brevi, ma con precisione, se una nuova iniziativa sta producendo buoni risultati. Ciò consente ai CEO, a loro volta, di essere creativi nel prendere decisioni rapide in condizioni di rischio controllato.

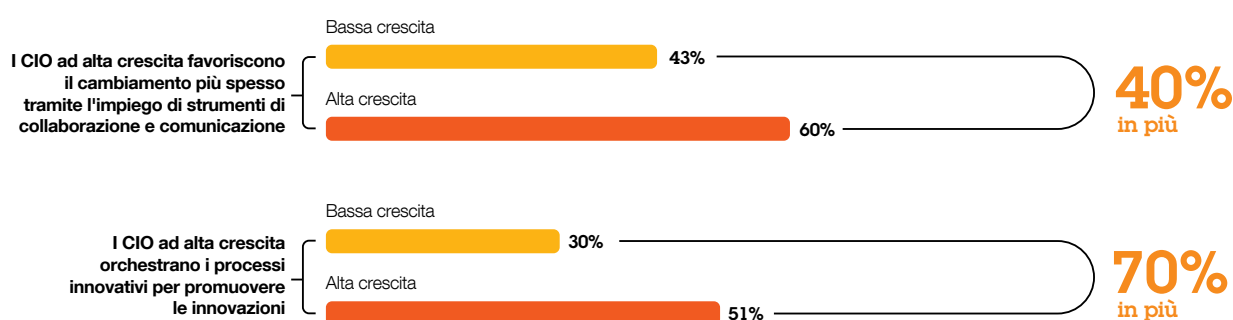


Figura 2: i CIO ad alta crescita sono di grande aiuto per i CEO che intendono rinnovare.

La maggior parte dei CFO svolge già un ruolo attivo nell'aiutare i CEO ad agire come leader creativi. Riuniscono dati operativi e finanziari per fornire le informazioni economiche necessarie per orientarsi nell'incertezza, istituire sistemi di preallarme, tenere sotto controllo le prestazioni dell'azienda e gestire il rischio aziendale. Per di più svolgono questi compiti molto più attivamente di cinque anni fa (Figura 3). I CFO attribuiscono quasi il doppio dell'importanza alla gestione del rischio aziendale, ad esempio, e questo è un indice evidente di quanto siano consapevoli dell'instabilità delle condizioni in cui devono operare le aziende per cui lavorano.

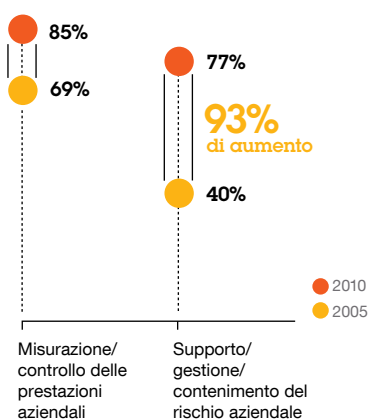


Figura 3: i CFO aiutano i CEO a gestire i rischi, affrontare l'incertezza e tenere sotto controllo l'impatto delle innovazioni radicali.

Molti CFO fanno di più. Il 78% dei partecipanti allo studio globale sui CFO del 2010 fornisce già consulenza, o riveste un ruolo decisionale importante, su questioni chiave come la pianificazione strategica del fatturato e il rinnovamento del modello di business. I CFO più previdenti forniscono anche informazioni lungimiranti, per quanto ammettano che sia particolarmente faticoso: "Abbiamo fatto quello che dovevamo per posizionarci mezzo passo in avanti nel settore", ha osservato il CFO di un'azienda USA, "ma all'attuale ritmo di cambiamento, mezzo passo non è sufficiente".

CFO e CIO possono aiutare i CEO a reinventare le relazioni con i clienti

La leadership creativa non è l'unica qualità che distingue le aziende di successo dalla folla. Altrettanto importante è la capacità di reinventare le relazioni con i clienti. Una larga maggioranza dei CEO intervistati desidera avvicinarsi ai clienti per capire meglio, prevedere e soddisfare le loro esigenze. Ma per coloro che dirigono le aziende di maggior successo, si tratta della capacità decisamente prioritaria. Onorano i clienti sopra ogni cosa, mirano principalmente a individuare ciò che conta di più per il cliente e valutano i dipendenti in base a una scala tarata sulla soddisfazione del cliente.

I CEO che si concentrano di più sulla coltivazione di rapporti più stretti con il cliente sono anche i più propensi a farlo partecipare al lavoro del team. Interagiscono con i clienti e li coinvolgono nelle innovazioni secondo modalità del tutto nuove e garantiscono la trasparenza dei processi. Approfittano della "esplosione di informazioni" sfruttando la profusione di dati e strumenti di analisi per generare conoscenze applicabili e condividono liberamente le informazioni con i clienti per cementare la fiducia.

I CFO e i CIO rivestono entrambi un ruolo importante nell'agevolare queste attività. I CIO forniscono le basi mentre i CFO gli standard e le linee guida necessari per utilizzare al meglio i dati acquisiti: l'obiettivo finale è trasformare i dati in informazioni anticipando potenziali difficoltà e problemi.

Anche i CIO aiutano i CEO a reinventare le relazioni con i clienti. Trasformano i dati in considerazioni pratiche, creano nuovi canali di comunicazione con i clienti e sono consapevoli che questi si aspettano integrazione e trasparenza di prima classe. I CIO ad alta crescita sono particolarmente efficienti. Rispetto ai CIO a bassa crescita, aiutano più spesso i CEO a suddividere i clienti in modo più preciso, convertendo i dati in informazioni e suggerendo modalità migliori per utilizzarli (Figura 4). Sono inoltre maggiormente consapevoli delle aspettative dei clienti e si stanno preparando attivamente per fornire sempre più integrazione e trasparenza nei prossimi cinque anni.

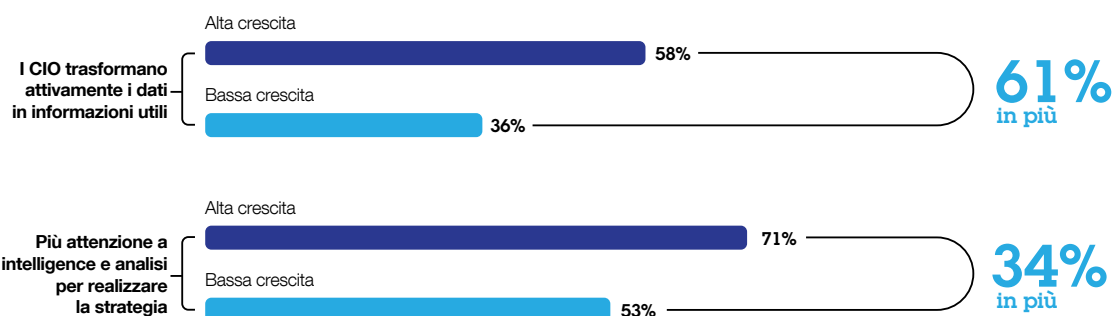


Figura 4: i CIO ad alta crescita sono particolarmente attivi nel trasformare i dati in informazioni e nell'utilizzarli con più immaginazione.

I CFO sono particolarmente attenti ai dati:

- Identificano quelli necessari e con quale frequenza
- Stabiliscono le responsabilità della loro fornitura e precisione
- Li sintetizzano per produrre il "quadro completo".

L'integrazione delle informazioni è ora ai primi posti delle loro priorità rispetto a cinque anni fa (Figura 5).

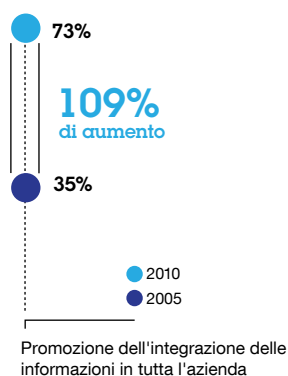


Figura 5: i CFO compongono il puzzle.

Tuttavia, i CFO che riescono meglio a generare informazioni importanti per il business sono coloro che capiscono l'importanza di utilizzare la stessa lingua in tutta l'azienda, mediante l'automazione dei parametri finanziari e operativi chiave e l'impiego di tecniche di analisi sofisticate. Senza una terminologia condivisa, come ha spiegato un CFO canadese, "semplicemente non riusciamo a gestire bene la serie di opportunità che ci offre il cliente; non abbiamo processi standard e i commerciali interpretano i dati in modo diverso".

CFO e CIO possono aiutare i CEO ad aumentare l'abilità operativa

Una terza caratteristica che distingue le aziende di successo dalle altre è l'importanza attribuita all'abilità operativa. Semplificano le interazioni con clienti e partner, semplificano prodotti e servizi e semplificano i processi di business per gestire la complessità con maggiore efficacia. I CEO più abili, inoltre, adottano velocità e flessibilità, correggono la rotta se necessario, sostituiscono i costi fissi con i costi variabili quando richiesto e non smettono di cercare le occasioni che consentono di trarre vantaggio dalle efficienze globali per soddisfare le esigenze locali.

Anche in questo caso CFO e CIO rivestono un ruolo importante nell'aiutare i CEO a perseguire questi obiettivi. I CFO standardizzano i processi e riducono i costi dell'azienda, per quanto si tratti spesso di conciliare spinte opposte, come ha sottolineato il CFO di un'azienda di prodotti al consumo: "Non vogliamo distruggere quello che ci consente di riuscire... In che modo possiamo ottenere il meglio dagli standard senza rinunciare all'agilità imprenditoriale?" Molti CFO inoltre cercano di dirigere il reparto in modo da renderlo scalabile, agile e rapido e mettono in atto continui miglioramenti.

Alcuni CFO tuttavia sono soprattutto esperti nel consolidare l'abilità operativa. Nello studio globale del 2010 sui CFO abbiamo identificato un gruppo di funzioni finanziarie particolarmente efficaci.⁴ I dirigenti che assolvono tali funzioni non solo si servono di piattaforme comuni in misura maggiore rispetto ai colleghi meno organizzati, ma sono anche responsabili di processi specifici all'interno dell'azienda due volte di più rispetto agli altri (Figura 6).

Anche i CIO contribuiscono all'abilità operativa mediante l'abbattimento dei costi. Fanno il possibile per creare un'infrastruttura IT centralizzata e completamente standardizzata, per utilizzare processi di business economici e cogliere tutte le occasioni che consentono di ridurre i costi della tecnologia. Ad esempio più dei tre quarti dei CIO coinvolti nel nostro studio globale del 2009 sui CIO prevedono per le aziende in cui lavorano infrastrutture più centralizzate entro i prossimi cinque anni.

Ancora una volta, tuttavia, i CIO ad alta crescita indicano la via. Rispetto ai colleghi delle aziende a bassa crescita, danno più importanza all'impiego di processi di business standardizzati e riconoscono che la standardizzazione e l'automazione sono essenziali per aumentare la velocità e la flessibilità nonché per ridurre i costi (Figura 7). Come ha dichiarato un CIO del Regno Unito: "Le aspettative sono cambiate. Ora si punta a erogare un servizio attraverso un processo semplice e ripetibile".

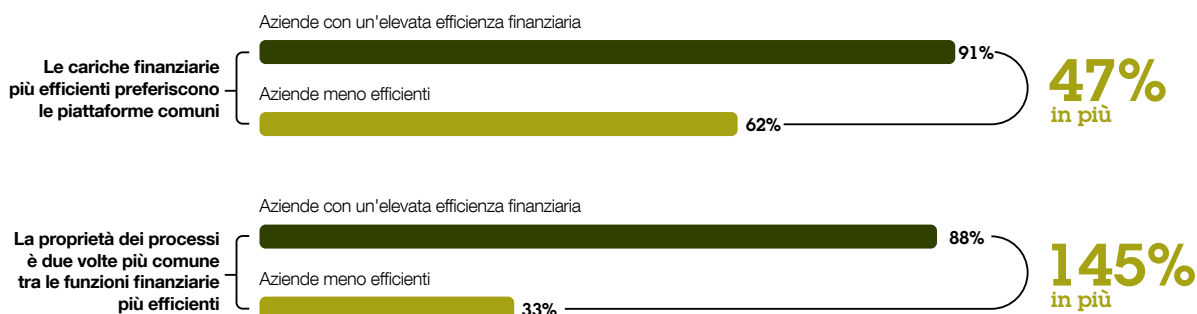


Figura 6: i CFO standardizzano per accelerare e risparmiare.

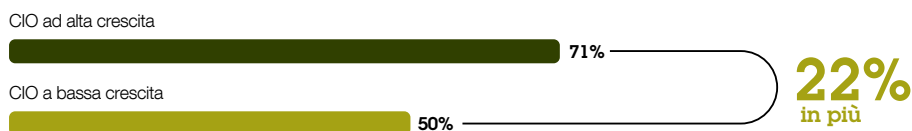


Figura 7: i CIO puntano a conseguire l'abilità abbattendo i costi per l'IT e aumentando la flessibilità.

Unire le forze

Le nuove tecnologie dell'informazione trasformano il contesto economico, accelerano il ritmo del cambiamento e aumentano la complessità. Di fronte a tali sfide, CEO, CFO e CIO non possono lavorare in isolamento; piuttosto devono agire come un team integrato che condivide una stessa visione.

Spetta al CEO dare forma alla visione e stabilire l'andatura dando esempio di creatività e incoraggiandola, alterando lo status quo, sperimentando nuovi modelli di business, coltivando rapporti più stretti con i clienti e creando un'organizzazione flessibile che sia in grado di reagire a nuove minacce e cogliere le opportunità. Il CFO e il CIO dal canto loro possono rivestire un ruolo importante nell'aiutare il CEO a perseguire questi obiettivi; molti riescono a farlo.

Tutti i nostri studi sul gruppo di dirigenti di alto livello mostrano che i CFO e CIO di oggi sono direttamente coinvolti nello sviluppo e implementazione della strategia aziendale e nella generazione di informazioni necessarie per creare nuovi prodotti, servizi e processi. Anche i CFO partecipano alla gestione del rischio, sintetizzano e analizzano le informazioni per produrre nuove conoscenze mentre i CIO contribuiscono a concretizzare le innovazioni e a espandere l'impatto dell'IT sull'attività sviluppando modi migliori per raccogliere i dati, consultarli e analizzarli e trasformandoli attivamente in informazioni. Sia i CFO che i CIO tengono sotto stretto controllo i costi e standardizzano dove possibile (Figura 8).

Sviluppare una leadership creativa	
I CFO: <ul style="list-style-type: none"> Forniscono le conoscenze necessarie per orientarsi nell'incertezza Istituiscono controlli efficaci e sistemi di preallarme Tengono sotto controllo le prestazioni e gestiscono il rischio aziendale Sono coinvolti nella pianificazione strategica del fatturato e nel rinnovamento dei modelli di business. 	I CIO: <ul style="list-style-type: none"> Integrano la strategia IT con la strategia aziendale Vengono in aiuto per collaborare e favorire l'innovazione anticipando difficoltà e problemi Comprendono le principali priorità tecniche che migliorano la competitività Contribuiscono a realizzare la visione aziendale.
Reinventare le relazioni con i clienti	
I CFO: <ul style="list-style-type: none"> Definiscono gli indicatori e le metriche più idonei Stabiliscono le responsabilità per l'integrità dei dati Favoriscono l'integrazione dei dati in tutta l'azienda per generare informazioni preziose e supportare le decisioni dei dirigenti. 	I CIO: <ul style="list-style-type: none"> Trasformano attivamente i dati in informazioni Sviluppano modalità migliori per utilizzare i dati Migliorano l'accesso e la qualità dei dati.
Aumentare l'abilità operativa	
I CFO: <ul style="list-style-type: none"> Standardizzano i processi Utilizzano piattaforme comuni Migliorano di continuo la funzione finanziaria Migliorano l'impiego delle risorse e riducono i costi. 	I CIO: <ul style="list-style-type: none"> Prediligono processi di business a basso costo completamente standardizzati Prevedono un'infrastruttura centralizzata Si concentrano senza sosta sulla riduzione dei costi della tecnologia.

Figura 8: sguardo d'insieme.

Per quanto per alcuni versi già allineate, esistono aree in cui conseguire l'integrazione che interessano anche CSCO e CHRO. CFO e CIO si distinguono dai CEO per l'interpretazione delle condizioni esterne e la misura in cui ritengono necessario il cambiamento. Esistono poi marcate differenze tra CFO e CIO delle aziende di maggior successo e gli omologhi delle imprese meno abili. Solo colmando le lacune e apprendendo dai migliori, tutti i dirigenti avranno la possibilità di agire di concerto e di oltrepassare gli ostacoli per realizzare appieno il potenziale che offre il futuro.

Se desiderate informazioni più approfondite sui punti discussi in questo documento, vi invitiamo a prendere visione dei nostri rapporti completi.

"Valorizzare la complessità: considerazioni tratte dallo studio globale sui CEO." IBM Institute for Business Value. Maggio 2010. ibm.com/ceostudy

"Il nuovo integratore del valore: considerazioni tratte dallo studio globale sui CFO." IBM Institute for Business Value. Marzo 2010. ibm.com/cfostudy

"La nuova voce dei CIO: considerazioni tratte dallo studio globale sui CIO." IBM Institute for Business Value. Settembre 2009. ibm.com/ciostudy

Publicazioni correlate

"La Supply Chain del futuro: studio IBM sui CSCO." IBM Institute for Business Value. Febbraio 2009. www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-csco-study.html?cntxt=a1005268

"Studio IBM sui CHRO." IBM Institute for Business Value. Ottobre 2010. ibm.com/cbrostudy

Per essere tra i primi a ricevere le recentissime analisi dell'IBM Institute for Business Value, è sufficiente abbonarsi a IdeaWatch, la newsletter elettronica mensile composta da executive report che offrono chiavi di lettura e raccomandazioni basate sulla ricerca dell'IBV:

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

Per ulteriori informazioni

Global Leader, IBM Institute for Business Value
Peter Korsten, peter.korsten@nl.ibm.com

Global Leader, Customer Relationship Management
Gautam Parasnis, gautam.parasnis@us.ibm.com

Global Leader, Financial Management
William Fuessler, william.fuessler@us.ibm.com

Global Leader, Human Capital Management
Denis Brousseau, dbrousse@cn.ibm.com

Global Leader, Supply Chain Management
David Lubowe, dave.lubowe@us.ibm.com

Global Leader, Strategy and Change
Saul Berman, saul.berman@us.ibm.com

Il partner giusto per un mondo che cambia

Grazie alla profonda conoscenza delle dinamiche del business e a una spiccata capacità di analisi, unite ad avanzati strumenti di ricerca e a tecnologie d'avanguardia, IBM lavora al fianco dei clienti per offrire un reale vantaggio competitivo in un ambiente in costante evoluzione. Con un approccio integrato alle fasi progettuali ed esecutive del business, trasformiamo le strategie in azione. Il nostro know-how abbraccia 17 settori industriali e siamo presenti in 170 Paesi del mondo: possiamo aiutare i nostri clienti ad anticipare il cambiamento e cogliere al volo ogni nuova opportunità di crescita.

Note e fonti

- 1 Il nostro studio globale sui CEO del 2010 è basato su colloqui individuali con 1.541 CEO, direttori generali e dirigenti del settore pubblico, in rappresentanza di aziende di dimensioni diverse in 33 settori industriali e 60 Paesi. Per ogni area geografica le risposte del campione sono state ponderate in base al prodotto interno lordo (PIL) effettivo del 2008, prendendo come riferimento il World Economic Outlook Database del Fondo Monetario Internazionale (2008 Actual Regional GDP, ottobre 2009). Il nostro studio globale sui CFO del 2010 è basato su interviste individuali con 1.917 CFO ed esponenti di cariche finanziarie di alto livello, in rappresentanza di aziende operanti in 32 settori industriali e 81 Paesi, mentre lo studio globale sui CIO del 2009 è basato su interviste individuali con 2.598 CIO di aziende in 19 settori industriali e 78 Paesi. Per brevità facciamo riferimento a questi dirigenti come CEO, CFO e CIO, indipendentemente dal titolo esatto.
- 2 Abbiamo analizzato le differenze tra le aziende di successo e altre imprese in base ai risultati finanziari a lungo e a breve termine, laddove queste informazioni erano disponibili. Per misurare le prestazioni a lungo termine si è tenuto conto del tasso di crescita annuo composto (il CAGR, Compound Annual Growth Rate) del margine operativo su quattro anni, dal 2003 al 2008; per misurare le prestazioni a breve termine si è considerato il tasso di crescita del margine operativo nell'anno dal 2008 al 2009. In tal modo è stato possibile identificare le organizzazioni che, meglio delle altre, sono riuscite a incrementare i margini operativi sia sul breve che sul lungo periodo.
- 3 Abbiamo classificato le aziende in cui lavorano i CIO che hanno partecipato al nostro studio in base alla crescita dei profitti ante imposta tra il 2004 e il 2007, rispetto alle altre aziende nello stesso settore. Laddove queste informazioni non erano disponibili, abbiamo utilizzato la correlazione statistica per assegnare i livelli in base alle analogie tra le risposte raccolte.
- 4 Abbiamo valutato l'efficienza delle funzioni finanziarie dei CFO che hanno partecipato allo studio utilizzando tecniche statistiche per stabilire una correlazione tra le prestazioni finanziarie delle aziende per cui lavorano e le loro risposte. I criteri in base ai quali sono stati valutati comprendono un piano dei conti finanziario standard, normali prassi finanziarie, definizioni e gestione comuni dei dati finanziari e l'esistenza di una filosofia aziendale basata su standard condivisi in tutta l'azienda. Per "elevata efficienza finanziaria" intendiamo l'adozione di standard aziendali (per un piano dei conti finanziario, prassi e dati) in oltre il 50% dell'organizzazione, unitamente all'impiego di standard informativi consigliati o obbligatori a livello aziendale.



IBM Italia S.p.A.
Circonvallazione Idroscalo
20090 Segrate (MI)
Italia

La home page di IBM è disponibile all'indirizzo ibm.com

IBM, il logo IBM e ibm.com sono marchi o marchi registrati della International Business Machines Corporation negli Stati Uniti e/o in altri Paesi. Se, la prima volta che compaiono nella presente pubblicazione, questi e altri termini commerciali IBM sono contrassegnati con un simbolo commerciale (® o ™), indicano un marchio registrato negli Stati Uniti o un marchio di fatto di proprietà di IBM all'atto della pubblicazione del presente documento. Tali marchi possono anche essere marchi registrati o marchi di fatto in altri Paesi.

L'elenco aggiornato dei marchi IBM è disponibile all'indirizzo ibm.com/legal/copytrade.shtml, nella sezione "Copyright and trademark information".

Nomi di altre società, prodotti o servizi possono essere marchi o marchi di servizi di terzi.

I riferimenti a prodotti e servizi di IBM contenuti in questa pubblicazione non implicano che IBM intenda renderli disponibili in tutti i Paesi in cui opera.

© Copyright IBM Corporation 2010
Tutti i diritti riservati