

*Questo studio si basa su interviste face to face con oltre 1500 CEO di tutto il mondo.*



**Samuel J. Palmisano**  
Chairman, Presidente e CEO  
IBM Corporation

## *Messaggio ai CEO*

Nel primo capitolo di questo documento, in cui si parla di come affrontare la complessità, il CEO di un'azienda di prodotti industriali definisce la situazione economica del 2009 "un invito a svegliarsi".

Sono d'accordo. Direi anzi che questo invito è stato l'ultimo di una serie di ammonimenti che ci sono stati rivolti nella prima decade del nuovo secolo. In un tempo molto breve, abbiamo preso atto dei cambiamenti climatici; dei conflitti geopolitici legati alla scarsità di risorse idriche ed energetiche; delle vulnerabilità delle supply chain alimentare, farmaceutica e persino dei talenti; e delle inquietanti minacce alla sicurezza del pianeta.

Il denominatore comune? Le realtà e le sfide dell'integrazione globale.

Viviamo in un mondo profondamente interconnesso, in più dimensioni – un sistema globale di sistemi. Questo implica, fra l'altro, che se si verificano "guasti di sistema", occorre ripensare in termini generali di sistema l'efficacia delle infrastrutture fisiche e digitali.

L'interconnessione e l'interdipendenza che caratterizzano le società attuali – a un livello mai eguagliato in passato – sono la base da cui partono le riflessioni contenute in questo documento. In questa sorprendente analisi delle agende dei leader del settore pubblico e aziendale privato, emergono tre punti di vista largamente condivisi.

- 1) I dirigenti del settore pubblico e privato ritengono che la maggiore sfida per il business sia la rapida escalation della "complessità". E parlano di un trend consolidato, anzi, in accelerazione nei prossimi anni.
- 2) Sempre nell'opinione di questi dirigenti, le aziende odierne non sono adeguatamente preparate ad affrontare la complessità nell'ambiente globale.
- 3) Infine, la "creatività" viene indicata come la dote di leadership più importante per cercare di sciogliere questa complessità.

Quello che è emerso nel corso dei nostri lunghi colloqui (io sono stato intervistato il 2 dicembre 2009) è che gli eventi, le minacce e le opportunità non si stanno verificando più rapidamente o con meno prevedibilità, ma convergono e si influenzano a vicenda creando situazioni completamente nuove. Gli sviluppi a cui assistiamo non hanno precedenti e richiedono pertanto un livello di creatività assolutamente inedito – una dote che scalza altre qualità di leadership più tradizionali come disciplina, rigore e acume.

Come sempre, la nostra indagine biennale sulle priorità dei CEO nel mondo mette in luce il loro punto di vista sulla realtà e tratteggia il profilo delle aziende “di successo”, quelle cioè che registrano le migliori performance. Io, personalmente, ho notato una cosa molto affascinante. Abbiamo condotto più di 1500 interviste dirette con CEO e altri dirigenti aziendali, e nessuna domanda conteneva il termine “Smarter Planet”... eppure il contenuto dei nostri discorsi ha messo in luce esattamente gli stessi concetti che IBM da tempo ribadisce in merito alle sfide e alle opportunità della grande trasformazione delle logiche professionali nel mondo.

Con piacere vi invitiamo a leggere questo report: *Valorizzare la complessità*.



**Samuel J. Palmisano**  
Chairman, Presidente e CEO  
IBM Corporation

	Come è stata condotta la nostra ricerca	6
	Executive summary	8
<b>Introduzione</b>	<i>Emergere in un mondo complesso</i>	<b>13</b>
<b>Capitolo 1</b>	<i>Sviluppare una leadership creativa</i>	<b>23</b>
<b>Capitolo 2</b>	<i>Reinventare le relazioni con i clienti</i>	<b>37</b>
<b>Capitolo 3</b>	<i>Aumentare l'abilità operativa</i>	<b>51</b>
<b>L'agenda del CEO</b>	<i>Come valorizzare la complessità</i>	<b>63</b>
	Per ulteriori informazioni	71

## Come è stata condotta la nostra ricerca

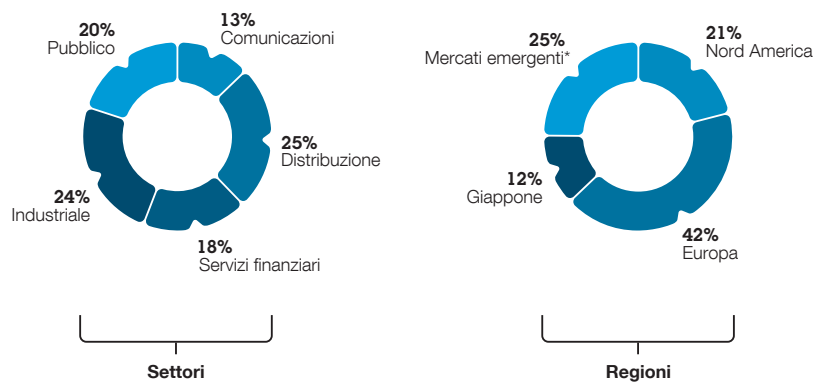
Questo studio è la quarta edizione della nostra serie di studi biennali sui CEO di tutto il mondo, condotta dall'IBM Institute for Business Value e dal gruppo IBM Strategy & Change.

Per capire meglio quali siano le sfide e gli obiettivi dei CEO oggi, abbiamo incontrato personalmente il campione rappresentativo in assoluto più vasto. Tra settembre 2009 e gennaio 2010, abbiamo intervistato 1541 CEO, General Manager e dirigenti pubblici che rappresentano aziende di tutte le dimensioni in 60 Paesi e 33 settori di attività.

**Figura 1**

### I criteri della nostra ricerca

A questo studio hanno partecipato oltre 1.500 CEO di tutto il mondo.



\*Mercati emergenti: America Latina, Asia-Pacifico (escluso Giappone), Medio Oriente e Africa.

Per questo report, abbiamo analizzato e messo a confronto i risultati attuali con quelli dei Global CEO Study del 2004, 2006 e 2008. Nell'ambito dell'indagine 2010, abbiamo anche cercato di capire le differenze tra le aziende con le migliori performance in termini finanziari e le altre, eseguendo un'analisi dei dati a lungo termine (quattro anni) e a breve termine (un anno), laddove questi dati erano disponibili.

Le performance a lungo termine tenevano conto del CAGR (Compound Annual Growth Rate) del margine operativo su quattro anni, dal 2003 al 2008.<sup>1</sup> Le performance a breve termine includevano il tasso di crescita del margine operativo nell'anno dal 2008 al 2009.<sup>2</sup> Questo ci ha permesso di identificare le aziende che, meglio delle altre, sono riuscite a incrementare i margini operativi sia sul breve che sul lungo periodo.

Oltre alle interviste con i CEO, abbiamo rivolto una parte delle domande del nostro studio a 3619 studenti di oltre 100 prestigiose università mondiali. Da questo primo IBM Student Study ricaviamo utili considerazioni sul punto di vista dei futuri leader aziendali. Gli studenti universitari e i laureati, su invito di facoltà e amministratori, hanno partecipato al sondaggio tra ottobre 2009 e gennaio 2010.

Il 46% degli intervistati era composto da studenti di MBA o di altri master e dottorati (Ph.D. per il 3%). Il restante 54% frequentava un corso di laurea nelle discipline più varie.

Le risposte dei CEO e degli studenti sono state ponderate sulla base del Prodotto Interno Lordo (PIL) regionale effettivo per il 2008.<sup>3</sup>

---

*“La complessità non va vista come un pesante fardello; nel nostro caso, è un motore che ci spinge a creare innovazione e trovare nuovi modi di generare valore.”*

**Juan Ramon Alaix**, Presidente,  
Pfizer Animal Health

---

## Executive summary

Come reagiscono i leader aziendali di fronte a un panorama economico e competitivo senza precedenti? Per scoprirlo, abbiamo incontrato personalmente 1541 CEO, direttori generali e dirigenti del settore pubblico di tutto il mondo.<sup>4</sup> Queste interviste, combinate ai dati statistici e alle analisi finanziarie in nostro possesso, mettono a fuoco gli elementi cruciali delle agende e delle strategie dei vertici aziendali.

Negli ultimi tre studi globali, i CEO dichiaravano che affrontare il cambiamento era la sfida più pressante. Nel 2010 le nostre conversazioni hanno identificato una nuova, grande sfida: la complessità. I CEO ritengono di operare in un mondo sostanzialmente più volatile, incerto e complesso. Molti affermano che il cambiamento incrementale non è più sufficiente in un mondo che opera ormai secondo logiche mutate. Dalla nostra indagine sono emersi quattro concetti principali:

**La complessità è destinata ad aumentare e oltre la metà dei CEO dubita di essere in grado di gestirla.** Il 79% dei CEO prevede un aumento esponenziale del livello di complessità. Negli ultimi cinque anni, tuttavia, alcune aziende – che definiremo “di successo” – hanno fatto leva su questa complessità per trasformarla in vantaggi finanziari.

**Secondo i CEO, la creatività è la dote di leadership più importante.** Le aziende di successo praticano e incoraggiano la sperimentazione e l'innovazione all'interno dell'impresa. I leader creativi vogliono cambiare profondamente i modelli di business per realizzare le proprie strategie. Per farlo, assumono dei rischi calcolati, cercano nuove idee e continuano a innovare i propri metodi di gestione e di comunicazione.

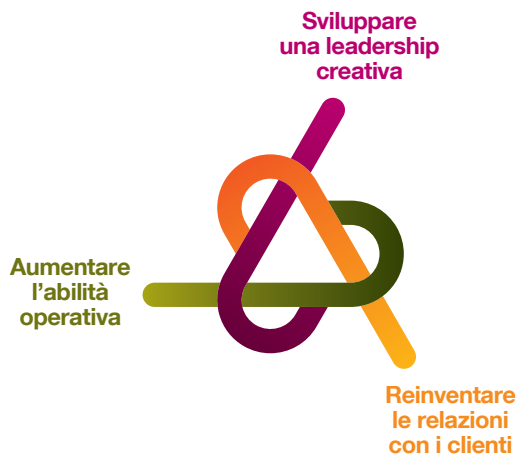


**Le aziende con le migliori performance co-creano prodotti e servizi insieme ai clienti e li integrano nei processi chiave.** Scelgono nuovi canali per coinvolgere i clienti e sintonizzarsi sulla loro “lunghezza d’onda”. Grazie a una nuova e approfondita capacità di analisi dei dati disponibili, i CEO lungimiranti danno massima priorità alle relazioni con i clienti.

**I dirigenti d’azienda più brillanti gestiscono la complessità per conto della propria azienda, dei clienti e dei partner.** Semplificano le attività e i prodotti, e sviluppano l’abilità di cambiare le modalità di lavoro, di accesso alle risorse e di accesso ai mercati mondiali. Rispetto agli altri CEO, questi abili leader, con una percentuale di fiducia del 20% in più, attendono per il futuro un incremento dei ricavi proveniente da nuove fonti.

### **Come i CEO valorizzano la complessità.**

Perché un’azienda abbia successo nel XXI secolo, i CEO e i rispettivi gruppi di lavoro devono gestirla con audace creatività, interagire con i clienti in modi ricchi di immaginazione e progettare all’insegna di velocità e flessibilità.



---

### **La prospettiva degli studenti**

All’interno del documento, le note a margine intitolate “La prospettiva degli studenti” offrono interessanti spunti di riflessione emersi dall’IBM Student Study, citando le parole degli intervistati.

La risposte di oltre 3600 studenti mettono a confronto le opinioni e le aspettative dei futuri leader aziendali con quelle dei CEO.

---

---

*“L’analisi e l’abilità nel prevedere eventi futuri sono strettamente connesse alla leadership. La capacità di analisi, in particolare, aiuta a cogliere le opportunità.”*

**Zhou Ming**, Executive Vice President e Secretary General, China Council for International Investment Promotion

---

In che cosa differiscono questi obiettivi dalle passate aspirazioni dei CEO, ora che l’escalation della complessità è diventata la maggiore sfida della nuova economia? In passato, i CEO sentivano l’esigenza di innovare i modelli di business, ma oggi hanno difficoltà a incarnare la leadership creativa necessaria a produrre tale innovazione. Ieri ci dicevano di voler essere più vicini al cliente; oggi devono spingersi oltre e portare i clienti dentro l’azienda. E se da un lato l’integrazione globale non è un obiettivo nuovo, dall’altro i CEO si rendono conto di dover dare una nuova interpretazione di questo concetto, e puntare a incrementare l’abilità operativa generale. Per valorizzare la complessità, i CEO devono:

### *Sviluppare una leadership creativa*

Di fronte a un mondo sempre più complesso, è interessante vedere che i CEO individuano nella creatività la dote di leadership più importante. I leader creativi si fanno promotori di un’innovazione dirompente, incoraggiando gli altri ad abbandonare gli approcci obsoleti e ad assumersi rischi bilanciati. Pensano a mente libera e sono una fucina di idee per ampliare gli stili gestionali e di comunicazione, in particolare allo scopo di coinvolgere una nuova generazione di dipendenti, partner e clienti.

### *Reinventare le relazioni con i clienti*

In un mondo sempre più interconnesso, i CEO danno assoluta priorità alle relazioni con i clienti. La globalizzazione e la massiccia disponibilità di informazioni hanno moltiplicato le opzioni per i clienti. I CEO dicono che l’impegno costante e la co-creazione con i clienti producono differenziazione. Ritengono che l’esplosione di informazioni sia la più grande opportunità per conoscere a fondo e capire il cliente.

### *Aumentare l’abilità operativa*

I CEO rivedono le proprie logiche operative per essere pronti a cogliere le opportunità o a contrastare le sfide. Semplificano e a volte mascherano la complessità che rientra sotto il loro controllo, e aiutano i clienti a fare lo stesso. Le strutture di costo flessibili e le partnership consentono loro di aumentare o diminuire flessibilmente la portata delle iniziative.

Per  
valorizzare la  
complessità...



# Emergere in un mondo complesso

Molti CEO dubitano di riuscire a far fronte alla rapida escalation della complessità. Ma alcune aziende “di successo” hanno registrato performance positive. Come sono riuscite a mitigare la complessità e, addirittura, a trasformarla in opportunità?

---

*“Vi sentite pronti...  
ma pronti per cosa?”*

**Andreas Coumnas,**  
Managing Director Europe,  
Baltimore Aircoil

---

### **Un mondo drasticamente diverso**

Il crescente grado di interconnessione fra economie, imprese, società e governi ha creato molte nuove opportunità. Ma un numero sorprendentemente alto di CEO dice di sentirsi impreparato ad affrontare le complessità dell'ambiente odierno. La maggiore connettività ha anche creato forti e spesso ignote interdipendenze. Per questa ragione, le conseguenze ultime di ogni decisione restano troppo spesso incomprese.

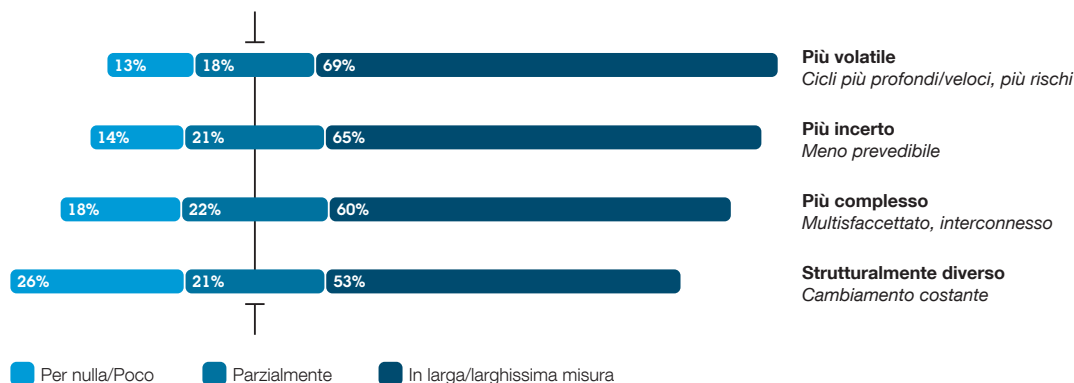
Ma le decisioni devono essere prese. I CEO puntano alla crescita e molti di loro hanno affermato che il successo della propria azienda dipenderà dalla capacità di raddoppiare i ricavi grazie a nuove fonti di reddito nei prossimi cinque anni. Un CEO del settore telecomunicazioni in Brasile ha predetto: “I servizi che oggi rappresentano l'80% del nostro fatturato, tra cinque anni saranno la nostra seconda fonte di reddito”. Trovare queste nuove categorie di crescita non è facile in un ambiente caratterizzato da un numero indefinito di mercati discreti, da una proliferazione delle tipologie di prodotti e servizi, e da una segmentazione quasi individualizzata della clientela.

Questo significa che i CEO devono rimettere in discussione il portafoglio delle offerte, i modelli di business, i vecchi modi di lavorare e le idee consolidate. Devono concentrarsi su ciò che per i clienti è importante, oggi, e riconsiderare la generazione del valore.

Con poche eccezioni, i CEO si aspettano continui “sconvolgimenti” di varia natura. Tutti sono concordi nel giudicare l'attuale situazione economica nettamente più volatile, più incerta, sempre più complessa e strutturalmente diversa. Un CEO del settore Prodotti industriali nei Paesi Bassi ha sintetizzato l'opinione di molti definendo gli eventi dello scorso anno “un invito a svegliarsi”, e ha aggiunto: “È stato come affacciarsi su un abisso nero, dove non si intravede nessuna luce”.

**Figura 2 Per le aziende è un momento di profonda trasformazione**

I cambiamenti della nuova economia sono di vasta portata, radicali e drasticamente differenti.



**Più volatile**  
Cicli più profondi/veloci, più rischi

**Più incerto**  
Meno prevedibile

**Più complesso**  
Multisfaccettato, interconnesso

**Strutturalmente diverso**  
Cambiamento costante

Oggi, mentre le aziende emergono, o si preparano a emergere, da una recessione globale che ha prosciugato la fiducia di tutti, molti dirigenti ammettono di non sapere che cosa aspettarsi. Ciononostante, parlando con i CEO, siamo riusciti a delineare una strada da percorrere. Si dovranno cambiare gli stili di leadership e gli approcci nei confronti della clientela, adottando nuove strutture flessibili per la conduzione del business.

**I cambiamenti globali aumentano la complessità**

I CEO hanno detto che l'attuale tendenza alla globalizzazione non si fermerà. Prevedono uno spostamento del potere economico verso i mercati emergenti, accompagnato da una maggiore presenza dello Stato e da un inasprimento normativo. Questi cambiamenti sono improduttivi e contribuiscono a una percezione del mondo ancora più incerta, volatile e complessa.

---

*“Questa crisi economica non è una semplice fluttuazione dei cicli del business. È un vero cambiamento paradigmatico che sta rivoluzionando non solo il business, ma anche le strutture sociali globali.”*

**Fumiyuki Akikusa**, Presidente e CEO,  
Mitsubishi UFJ Morgan Stanley  
Securities Co., Ltd.

---

È interessante notare che la valutazione della forza e dell'impatto di questi fenomeni cambia a seconda del punto di osservazione. In Nord America, colpito da una crisi finanziaria che ha portato alla statalizzazione di molte imprese private, i CEO diffidano maggiormente dell'ingombrante presenza dello Stato rispetto ai CEO di altri Paesi. Per il prossimo quinquennio, l'87% prevede maggiori ingerenze da parte del governo e un giro di vite nei riferimenti normativi, che amplificheranno il senso di incertezza.

In Giappone, il 74% dei CEO ritiene che lo spostamento del potere economico dai mercati maturi ai mercati in rapido sviluppo avrà grandi ripercussioni sulla propria azienda. Per contro, l'Unione europea è meno preoccupata da questo fatto, citato solo dal 43% dei CEO per rilevanza d'impatto.

La Cina si è dimostrata più "elastica" delle altre nazioni nell'assorbire i contraccolpi della crisi economica. Qui i CEO sono meno turbati dalla volatilità rispetto ai leader delle altre regioni, e sono più focalizzati sullo sviluppo di una nuova generazione di leader promotori del pensiero globale.

Capire queste e altre spiccate differenze tra le regioni ha più senso in un mondo in cui economie e società sono strettamente legate. Le aziende sperimentano queste differenze poiché operano al di fuori dei confini nazionali e in molteplici regioni.

### **Tecnologia in salita**

Dal 2004, ogni due anni chiediamo ai CEO di elencare le tre forze esterne che hanno il maggiore impatto sulla propria azienda. I *fattori di mercato* sono sempre stati in cima alla lista, mentre i *fattori tecnologici* hanno scalato la graduatoria e sono ora al secondo posto.

La tecnologia ha contribuito ad accrescere la complessità, creando un mondo profondamente interconnesso, caratterizzato dalla diffusa convergenza di sistemi di ogni tipo – sistemi creati dall'uomo, come le supply chain e le città, e sistemi naturali, come i fenomeni meteorologici e le catastrofi.

---

*“La nuova generazione, nata nell'era digitale, avrà implicazioni rivoluzionarie per la politica, il settore pubblico e il nostro modo di lavorare. I cittadini saranno i fautori del cambiamento e della rivoluzione sociale – non dell'evoluzione.”*

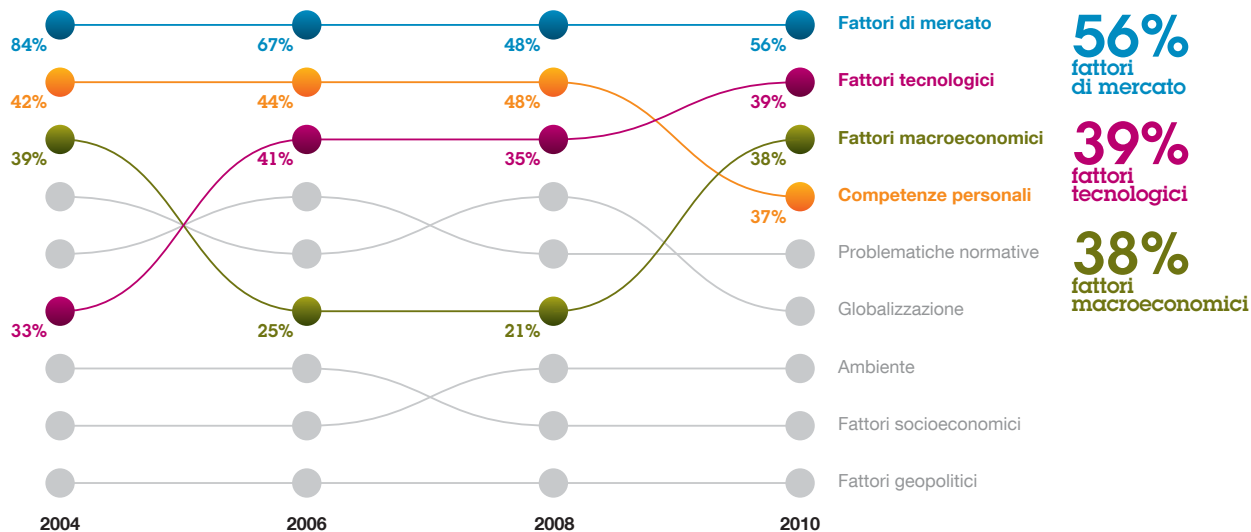
**Peter Gilroy**, CEO, Kent County Council

---



**Figura 3 I principali fattori esterni**

Tra i fattori esterni, l'impatto della tecnologia cresce di anno in anno.



Il nostro mondo è sempre più soggetto a errori e problemi che esigono riflessioni e approcci di livello sistemico e intersistemico. Le conseguenze di ogni decisione si ripercuotono con un impressionante effetto domino su tutti gli ecosistemi di business, proprio come la recente crisi economica ha colpito, a catena, quasi tutti i mercati.

Non è più sufficiente, e neppure è possibile, osservare il mondo dai ristretti confini di un settore industriale, di una disciplina, di un processo o di una nazione. Le sofisticate tecnologie oggi disponibili (come l'analisi del business) aiutano a scoprire correlazioni nascoste e temi ricorrenti, e danno maggiore chiarezza e certezza a chi deve prendere le decisioni di business.

## Un mondo sempre più complesso

Sei CEO su dieci dichiarano che il nuovo ambiente economico è molto più complesso. Sorprende la rapidità con cui questo pensiero è balzato in cima alle preoccupazioni dei leader aziendali. Guardando al futuro, otto dirigenti su dieci si aspettano che il livello di complessità continuerà ad aumentare. Dicono di non avere mai visto una curva di apprendimento così ripida.

**Figura 4** Livello di complessità previsto  
I CEO dicono che la complessità continuerà ad aumentare.

Giudicano elevato/molto elevato l'attuale livello di complessità



Prevedono un livello elevato/molto elevato di complessità nei prossimi cinque anni



**32%**  
in più

### La prospettiva degli studenti

In un mondo dove i sistemi economici, sociali e fisici sono profondamente interconnessi, gli studenti sanno che, nella loro vita professionale, dovranno lottare con la complessità. Più studenti che CEO prevedono ampie ricadute del fattore “complessità” sulle aziende: il 70% contro il 60%. Tra i dottorandi dell’MBA, questa percentuale tocca il 78%.

*“La mia generazione ha una percezione e un modo completamente diverso di vedere la connettività sociale senza limiti né barriere, la scienza e la tecnologia, e l’integrazione culturale... di conseguenza abbiamo ambizioni maggiormente interconnesse e di ampio respiro.”*

**Studente**, Stati Uniti

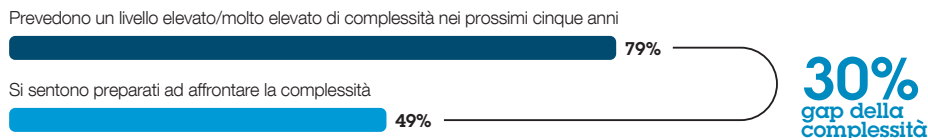
Un aspetto critico del loro apprendimento consisterà nel determinare quali elementi di complessità – ad esempio, processi interni troppo intricati o interazioni inflessibili con i clienti – sono superflui o ostacolano la generazione di valore. Parallelamente, si dovranno identificare gli elementi che vanno invece migliorati per ottimizzare l’efficienza, l’innovazione e la crescita. Il CEO di un’azienda di prodotti al consumo in Belgio ha detto che la sua azienda sta cercando di capire a fondo la natura della complessità per poterla gestire: “Siamo ben preparati ad affrontarla, ma certo la complessità va demistificata e standardizzata”.

### Convivere con l’inquietudine: il “gap della complessità”

Due anni fa, i dirigenti del settore pubblico e privato hanno detto che la più grande sfida per le aziende era il “cambiamento”. Hanno parlato allora di un “gap del cambiamento”, intendendo il divario che passava tra il cambiamento previsto e la loro effettiva capacità di gestirlo. Oggi i CEO si sentono più sicuri nell’affrontare il cambiamento, ma hanno individuato un nuovo dilemma.

**Figura 5 Il “gap della complessità”**

Otto CEO su dieci prevedono un aumento esponenziale della complessità; meno della metà si dice preparata ad affrontarlo.



Le nostre interviste rivelano che i CEO sono di fronte al cosiddetto “gap della complessità”, che rappresenta la sfida più grande tra tutti i fattori misurati in otto anni di ricerca sui CEO. Otto CEO su dieci prevedono un vertiginoso aumento della complessità del proprio ambiente operativo e meno della metà ritiene di sapere cosa fare.

Nel valutare il proprio livello di preparazione di fronte alla complessità, alcuni CEO sono cautamente ottimisti, come un dirigente assicurativo in Germania che ha affermato: “Rispetto agli altri, siamo ben preparati. Ma in termini assoluti, sarà dura”. Altri hanno ammesso apertamente di non essere all’altezza della situazione, come un CEO del settore Energia e Utility negli Stati Uniti: “Molti rimpiangono il passato e sperano che tutto torni come prima”.

**Imparare dai migliori**

Alcune aziende hanno continuato a registrare solide performance anche durante la recente crisi economica. Queste imprese, che definiremo “di successo”, svolgono la propria attività in vari settori, in diverse parti del mondo. Le accomuna il fatto di sentirsi più preparate davanti alla complessità.

---

*“La complessità non mi spaventa.  
Al contrario, è una motivazione.”*

**Jacques Pellas**, Secrétaire Général,  
Dassault Aviation

---

---

*“I prossimi dieci, vent’anni porteranno grandi novità in termini di investimenti. Ci sono opportunità e incertezze che non abbiamo mai visto prima.”*

**Tom King**, Presidente,  
National Grid U.S.

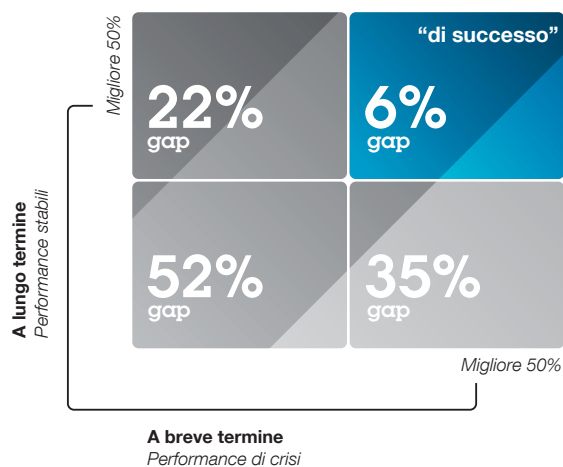
---

Abbiamo analizzato le loro performance a fronte dei risultati di altre aziende del settore sia a breve termine, durante la crisi economica, che a lungo termine nel periodo pre-crisi. Le performance a lungo termine tenevano conto del CAGR (Compound Annual Growth Rate) del margine operativo su quattro anni, dal 2003 al 2008. Le performance a breve termine includevano il tasso di crescita del margine operativo nell’anno dal 2008 al 2009.

### **Le aziende di successo sanno orientarsi in un panorama complesso**

Rispetto alle altre industrie del settore, le aziende “di successo” hanno un incremento più spiccato del margine operativo su base annua. E sorprendentemente, anche durante la crisi economica, la crescita del loro fatturato era sei volte superiore al resto del campione. Qual è il segreto di questo gruppo di imprese?

**Figura 6** Le aziende “di successo” sono più preparate a gestire la complessità  
Gap della complessità: la differenza tra il livello di complessità previsto e il livello di preparazione con cui i CEO affronteranno la complessità.



Anche le aziende di successo prevedono l'escalation della complessità, ma hanno in questo senso un gap di appena il 6%. Il contrasto è netto con gli altri CEO. Questa sostanziale disparità rispecchia la fiducia delle aziende nella propria capacità di prosperare nonostante e grazie alla complessità. Le aziende "di successo" praticano e valorizzano la rapidità decisionale, testando sul mercato la validità delle scelte e apportando, se necessario, le dovute correzioni.

Dopo un'accurata analisi dei tratti esclusivi e differenzianti di queste aziende "di successo", abbiamo riscontrato che i CEO che valorizzano la complessità si concentrano principalmente su tre aree:

- **Sviluppare una leadership creativa** – I leader creativi percorrono sentieri non battuti per modificare drasticamente l'azienda – in meglio – e per favorire l'innovazione che porta a un coinvolgimento più efficace con dipendenti, partner e clienti.
- **Reinventare le relazioni con i clienti** – Con Internet, i nuovi canali e la globalizzazione della clientela, le aziende hanno rivisto i propri approcci cercando di capire e servire meglio i clienti, e migliorando le interazioni.
- **Aumentare l'abilità operativa** – La complessità all'inizio spaventa, ma è vitale contenere e arginare i sentimenti negativi. I CEO di successo danno nuova forma all'impresa, rendendola più rapida, flessibile e capace di utilizzare la complessità a proprio vantaggio.

---

*“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. Dobbiamo essere una ‘specie in evoluzione’.”*

**Michele McKenzie**, Presidente e CEO,  
Canadian Tourism Commission

---



# Sviluppare una leadership creativa

I CEO ora sanno che la creatività vince sulle altre doti di leadership. I leader creativi convivono con l'incertezza e la sperimentazione. Sono il modello di una nuova generazione, che conquistano lavorando e interagendo in modi nuovi.

### Battere la complessità con la creatività

La complessità aumenta e il grado di difficoltà anticipato dai CEO li ha condotti a un punto di svolta. Dovendo indicare le tre doti di leadership più importanti nel panorama economico attuale, hanno scelto la creatività più di ogni altra cosa.

**Figura 7** Le principali doti di leadership  
Per i CEO, la creatività sarà la dote di leadership più importante nei prossimi cinque anni.



#### La prospettiva degli studenti

Come i CEO, sei studenti su dieci mettono la creatività fra le tre doti di leadership più importanti. Ci sono tuttavia grandi divergenze in altre aree. Il 43% degli studenti in più rispetto ai CEO ha dato rilievo al Global thinking, e il 36% in più alla sostenibilità.

*“Il Global thinking è d’obbligo fra i leader, ma non può prescindere dalla sostenibilità e dall’integrità; altrimenti l’azienda avrà vita breve.”*

**Studente**, Giappone

I CEO sanno però che, per gestire un’azienda con creatività, bisogna rinunciare ad alcune idee preconcepite. Bisogna adottare approcci originali, non convenzionali. Bisogna essere incisivi e, talvolta, radicali nel pensiero e nell’esecuzione: non basta ritoccare marginalmente i modelli e i metodi esistenti. Come ha detto un CEO del settore telecomunicazioni in India: “La creatività è tutto”.



In generale, la creatività è la capacità di realizzare qualcosa di nuovo o di diverso, ma i CEO hanno arricchito la definizione. La creatività è “la scintilla dell’innovazione dirompente e della reinvenzione continua”, per dirla con le parole di un CEO dei Servizi professionali negli Stati Uniti. E perché questo si avveri bisogna pensare in termini audaci e rivoluzionari. I leader aziendali devono essere pronti a rovesciare lo *status quo*, anche se “funziona”. Devono essere abituati e inclini a sperimentare.

Abbiamo analizzato i commenti dei CEO che hanno scelto la creatività come dote di leadership fondamentale e abbiamo estrapolato i termini più ricorrenti, rappresentandoli nella forma grafica di una “word cloud” che evidenzia le aree associate dagli intervistati alla leadership creativa. Le dimensioni dei font sono proporzionali alla frequenza con cui ogni parola è stata citata. I CEO hanno sottolineato, in particolare, la relazione tra integrità e creatività, l’esigenza di un “pensiero globale” e l’attenzione verso i clienti.

**Figura 8** Conversazioni con oltre 1500 CEO

I CEO che hanno scelto la creatività come dote fondamentale hanno tracciato il profilo del leader nella nuova economia.<sup>5</sup>

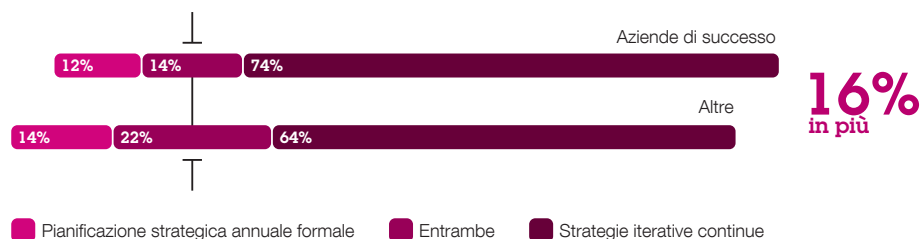


### Impegnarsi a sovvertire lo *status quo*

I CEO delle aziende “di successo” non hanno timore di rimettere in discussione le proprie scelte o gli approcci strategici consolidati. Il 74% di loro, infatti, ha adottato un approccio iterativo alla strategia, a fronte del 64% degli altri CEO. I CEO di successo attuano una costante revisione delle proprie strategie, rifuggendo gli approcci basati su una più formale pianificazione annuale.

**Figura 9** Processo strategico

I leader “di successo” hanno uno sviluppo continuo e iterativo delle strategie – più delle altre aziende.



Non è certo la prima volta che i CEO riconoscono l'importanza della creatività – hanno sempre creduto nella necessità di innovare i prodotti, i processi e la customer experience. Già nel 2004 ci avevano detto che “i CEO di tutto il mondo si erano rifocalizzati sulla crescita e consideravano l'innovazione il modo per raggiungerla”.<sup>6</sup> Ma oggi la creatività è stata elevata a stile di leadership. Gli approcci tradizionali alla gestione aziendale hanno bisogno dell'apporto di idee nuove, volte a sovvertire lo *status quo*.

I CEO ci hanno detto che la parola d'ordine è "subito". Non è più sufficiente pensare, gestire o delegare secondo gli orizzonti temporali o i cicli di pianificazione strategica tradizionali. Le nuove minacce, così come le nuove opportunità, richiedono la capacità di "vedere oltre", di prevedere i risultati (nei limiti del possibile), di agire nonostante le incertezze e di ricominciare da capo quando serve.

### Agire nonostante l'incertezza

In un ambiente in cui i margini di errore si avvicinano ormai allo zero, i CEO riconoscono di non potersi più permettere il lusso di lunghi studi e revisioni prima di fare una scelta. I CEO intervistati hanno dichiarato che stanno imparando a rispondere al cambiamento contrapponendo immediatamente delle nuove idee.

I leader di successo trovano il modo di navigare oltre l'incertezza. Con un'incidenza più elevata del 54%, si dichiarano più propensi ad affidarsi alle decisioni tempestive piuttosto che agli studi approfonditi. Non si tratta ovviamente di formulare giudizi avventati, ma di evitare lungaggini e ritardi inutili. "Il mondo gira più in fretta" ha osservato un CEO dell'amministrazione pubblica in Australia. "Dobbiamo stare al passo."

---

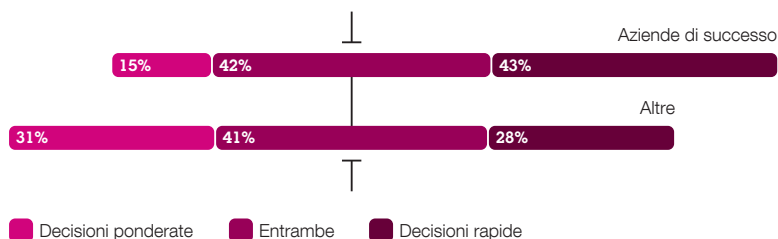
*"L'ambiente gestionale sta diventando sempre più complesso. Di fronte a tante incognite, è essenziale prendere decisioni rapide ed efficaci."*

**Shuzo Sumi**, Presidente e Chief Executive Officer, Tokio Marine Holdings, Inc.

---

**Figura 10** Stile decisionale

I leader "di successo" decidono in fretta, anche in situazioni di incertezza.



Molti CEO ammettono di sentirsi sommersi dai dati senza ricavarne una visione più chiara. Pensano che per ridurre l'incertezza e trovare risposte più rapide e corrette ci vorrebbero una migliore gestione delle informazioni e la piena padronanza delle tecniche analitiche.

Al tempo stesso, i leader aziendali non possono esitare neppure in mancanza di certezze. Ed è il leader che deve scontrarsi con il pensiero comune, lacerare le ragnatele dell'inerzia e guidare la squadra. Chi esita potrà essere facilmente sorpassato da antagonisti che sapranno invece approfittare di spiragli di opportunità sempre più ristretti.

### **Rivoluzionare con nuovi modelli di business**

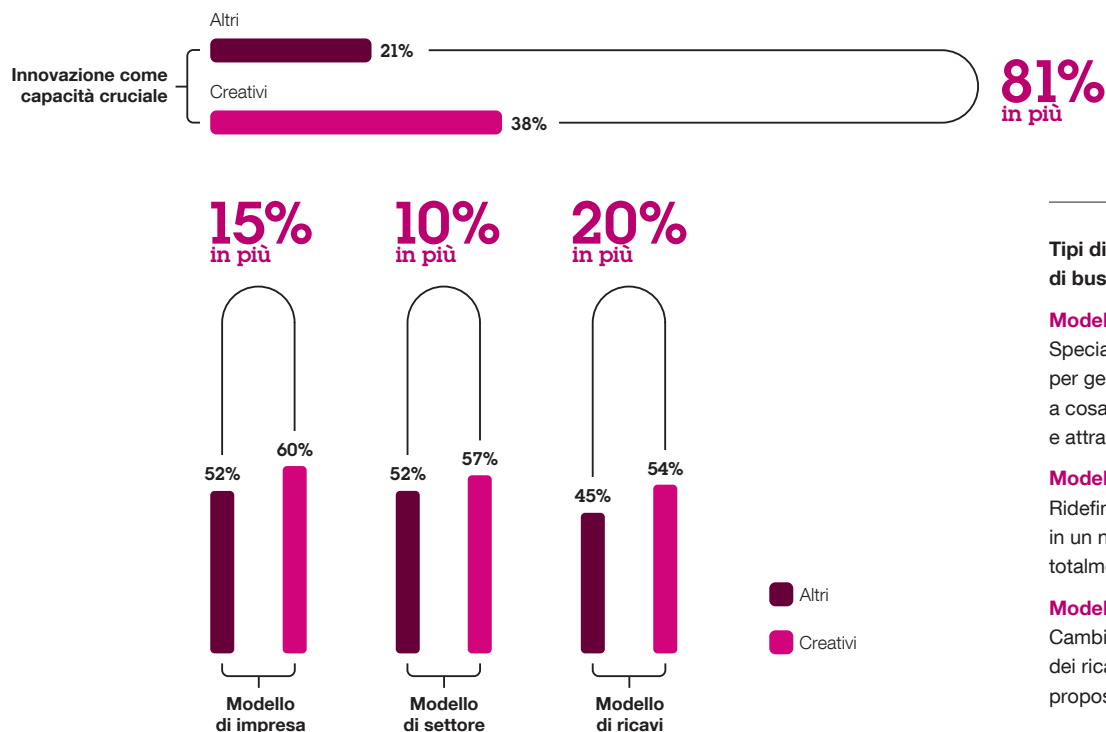
Per capire meglio il significato di leadership creativa, abbiamo isolato le risposte dei CEO che hanno messo la creatività fra le tre principali doti di leadership. La nostra analisi li ha trovati molto più preparati a innovare e fortemente convinti (con un'incidenza percentuale superiore del 10-20%) che l'innovazione vada realizzata cambiando i modelli di business.

Storicamente, i modelli di business hanno subito progressive trasformazioni. Ma ora i cambiamenti stanno avvenendo in rapida sequenza. Dice un CEO del settore Prodotti industriali in Giappone: "I modelli di business non sono assoluti, ma devono adattarsi alle coordinate ambientali".

I CEO devono essere capaci di testare, "ritoccare" e riorganizzare costantemente le attività primarie. Oggi le partnership, i modelli di ricavi e molte decisioni chiave per il business richiedono continue modifiche alla luce delle forze in rapida evoluzione che agiscono sulle aziende. Per operare con successo in un ambiente volatile, i leader creativi incoraggiano e sperimentano innumerevoli strategie di innovazione dei modelli di business.

**Figura 11 I leader creativi sperimentano per migliorare lo status quo**

I leader creativi puntano sull'innovazione come capacità cruciale e molti hanno intenzione di cambiare i modelli di business.




---

**Tipi di innovazione del modello di business considerati:<sup>7</sup>**
**Modello di impresa**

Specializzare e riconfigurare il business per generare più valore ripensando a cosa viene fatto internamente e attraverso la collaborazione.

**Modello di settore**

Ridefinire un settore esistente, entrare in un nuovo settore o crearne uno totalmente nuovo.

**Modello di ricavi**

Cambiare le modalità di generazione dei ricavi attraverso nuove value proposition e nuovi modelli di prezzi.

---

L'evoluzione continua dei modelli di business è paragonabile al miglioramento delle caratteristiche dei prodotti, che vengono perfezionate in base alle mutate esigenze della clientela. La ragione di questa nuova fluidità del business è il profondo cambiamento delle aspettative dei clienti e delle dinamiche concorrenziali, che non coincidono più con la programmazione annuale dell'azienda. La frequente sperimentazione di nuovi modelli di business consente di innovare – cambiando anche le modalità di relazione e le partnership – sulla base di ciò che realmente accade sul mercato, e non nelle sale conferenze.

---

*“Bisogna essere parte integrante della società in cui si opera, e questo richiede umiltà. È finita l'epoca dei grandi magnati. I manager vengono nominati; i leader sono eletti. Non cerchiamo più persone che ci seguano – ma persone che siano parte di noi.”*

**Ian Tyler**, CEO, Balfour Beatty Plc

---

### **Dare vita a un'azienda creativa**

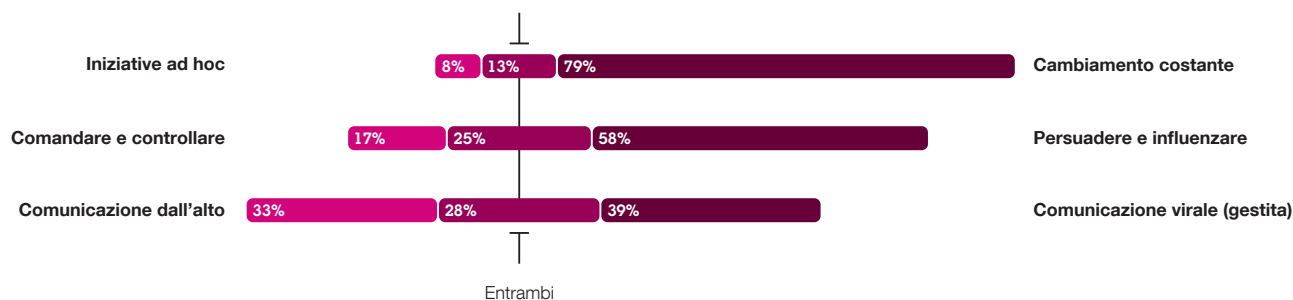
Per le aziende di successo, cambiare è la norma. E non basta che il CEO sia pronto al cambiamento. I leader devono fare in modo che l'intera impresa sia un catalizzatore di creatività. I team di lavoro devono acquisire una serie di skill completamente nuovi. “Dobbiamo trovare, riconoscere e premiare la creatività” ha dichiarato un CEO del settore Media e intrattenimento.

I CEO ritengono necessario “seminare creatività” a tutti i livelli, invece di isolare le menti creative nei vari dipartimenti aziendali, come il Product Design. Perché ogni dipendente possa contribuire con le proprie idee, questi dirigenti invitano a riflettere e a rimettere in discussione le idee preconcepite basate sulle passate esperienze e “il modo in cui abbiamo sempre fatto le cose”. Un CEO del ramo assicurativo negli Stati Uniti, ammettendo le lacune della sua azienda nella gestione della complessità, ha aggiunto: “Guardo con fiducia alla prossima generazione di leader e alla grande carica di energia che porta con sé”.

Per promuovere il cambiamento continuo, i CEO “di successo” rifiutano le modalità di comando e di controllo dei vecchi stili di leadership. Il 58% preferisce persuadere e influenzare, mentre solo il 17% tende a comandare e controllare. Un CEO del settore elettronico in Svizzera ha spiegato perché: “Il mondo non è ordinato gerarchicamente come l'esercito. I leader, oggi, devono esercitare un'influenza collaborativa e gestire con competenza il lavoro di squadra”.

**Figura 12** Aziende di successo: come attuano il cambiamento

Per cambiare costantemente, le aziende “di successo” adottano nuovi stili di leadership ed equilibrano gli approcci di comunicazione.



Oltre a modificare le dinamiche del comando, i CEO devono comunicare in modo nuovo con i propri interlocutori. Per comunicare con clienti e dipendenti, stanno sperimentando e valutando l'efficacia di nuovi canali: i media digitali e i social network.

I CEO di successo bilanciano equamente vari approcci di comunicazione. È sempre importante comunicare “dall'alto verso il basso”, specie quando si tratta di chiarire gli obiettivi e i valori dell'azienda. Ma altrettanto importanti sono le forme di comunicazione “virali”, per coinvolgere chi sta dentro e fuori i confini aziendali.

In netta rottura con il passato, i CEO individuano nella creatività la principale dote di leadership. Tradizionalmente, i leader sono stati ammirati per altre qualità, come l'eccellenza esecutiva, la visione strategica o le capacità ingegneristiche. Il cambiamento dei CEO avviene quindi sul duplice piano personale e professionale, con ripercussioni sull'intera azienda. Eleggendo a proprio modello la creatività, scuotono le fondamenta del pensiero convenzionale e ridefiniscono i requisiti del successo.

---

*“Per comunicare con gli equipaggi abbiamo bisogno di un ambiente virtuale che li faccia sentire parte della nostra comunità. Il personale più giovane esprime una fortissima volontà di comunicare secondo logiche nuove. Dobbiamo costruire una strategia di comunicazione multigenerazionale che tenga conto delle esigenze di tutti.”*

**David Cush**, Presidente e CEO, Virgin America Airlines

---

## Raccomandazioni

I CEO sanno che la creatività è una risorsa fondamentale e, come tale, deve permeare la cultura aziendale. I leader creativi – i CEO e i loro team – sono coraggiosi e visionari, e prendono decisioni che alterano lo *status quo*. Utilizzano strumenti di comunicazione innovativi per entrare in contatto con una nuova generazione.

### **Accettare l'ambiguità**

*Infrangere le barriere.* Eliminare le divisioni a comparti stagni all'interno dell'azienda e integrare gli elementi creativi nel flusso delle attività. Trascendere l'ovvio per formare partnership non convenzionali. Promuovere lo scambio di conoscenze e cooperare con gli stakeholder interni ed esterni, eliminando gli ostacoli alla comunicazione per migliorare la propria capacità di gestire l'ignoto.

*Pensare e agire in maniera rivoluzionaria.* Praticare e incoraggiare la sperimentazione a tutti i livelli del business. Avere il coraggio di infrangere le regole per creare qualcosa di assolutamente nuovo che distingua l'azienda dalle altre. Studiare e valutare criticamente ciò che fanno gli altri – analizzare l'evoluzione tecnologica e i trend della clientela. Costruire scenari per pianificare le risposte a una gamma di futuri possibili.

*Agire nonostante l'incertezza.* La reazione spontanea sarebbe di attendere maggior chiarezza e stabilità; bisogna invece assumersi dei rischi calcolati approfittando dell'esitazione altrui. Trovare un modo creativo per trasformare la complessità in vantaggio. Affidarsi ai valori più radicati e a una visione ben definita per instillare fiducia e sfruttare con convinzione ogni spiraglio di opportunità.

### **Rischiare sovvertendo i modelli di business consolidati**

*Farsi portavoce di un'innovazione radicale.* Incoraggiare i vertici aziendali a sovvertire i modelli di business esistenti. Fare tabula rasa di ogni condizionamento: che cosa fareste se foste dei nuovi arrivati in azienda, senza alcun bagaglio pregresso? Mettere in discussione le prassi di settore che sembrano ovvie. Quando pensate di sapere la risposta, chiedetevi di nuovo “perché?”.



*Ritoccare continuamente i modelli.* Ottimizzare, rimettere in forma, riadeguare. Rivalutare incessantemente i modelli aziendali, di settore e di ricavi, per capire quali funzionano meglio. Guardare sempre avanti ed essere pronti ad adattarsi flessibilmente a qualsiasi esigenza di crescita o ridimensionamento. Rifuggire la cultura del pressapochismo: “abbastanza” non è abbastanza.

*Ispirarsi al successo di altri settori.* Trarre utili lezioni dai risultati creativi ottenuti da aziende appartenenti ad altri settori di attività. Analizzare i case study di altri settori durante le riunioni dei vertici dirigenziali. Aggiornarsi regolarmente sulle tendenze in atto negli altri ambiti riguardo a tecnologie e clientela, e pensare a come applicarle nel proprio.

### **Cambiare gli stili di gestione “collaudati”**

*Persuadere e influenzare.* Anche se non è facile, l’obiettivo del management deve essere la ricerca di una visione condivisa, rinunciando talvolta a una parte di controllo per costruire fiducia reciproca. Non esponete la vostra logica; scoprite la logica insieme al vostro team.

*Contribuire alla formazione degli altri leader.* Innescare la scintilla dell’immaginazione nelle menti altrui. Porre la ricerca della creatività come obiettivo della mission aziendale, con un training formale e informale. Sfidare i team a privilegiare la creatività sopra ogni altra dote, e a supportare e premiare i dipendenti che hanno il coraggio di innovare.

*Utilizzare diversi approcci di comunicazione.* Oggi più che mai, integrare la comunicazione aziendale “dall’alto” con canali meno formali e più innovativi. Accettare il fatto che, per clienti e dipendenti, i blog, Internet, la messaggistica istantanea e i social network siano mezzi più credibili e spesso più rapidi della tradizionale comunicazione a cascata. Rendersi facilmente raggiungibili dagli stakeholder.

## Case study

### Gruppo Axiata

*Oggi si scrive il futuro*

Il Gruppo Axiata è una delle maggiori società di telecomunicazioni asiatiche, con sedi in 10 Paesi, 25.000 dipendenti e 120 milioni di utenti. L'obiettivo di Axiata è il primato regionale entro il 2015, da conquistare facendo leva su grandi punti di forza: connessioni a prezzi convenienti, tecnologie innovative e opportunità di crescita per i nuovi talenti. Con una visione d'insieme estremamente ambiziosa: lo sviluppo economico dell'Asia.<sup>8</sup>

Negli ultimi due anni, Axiata ha compiuto importanti passi avanti verso i suoi traguardi. Molto si deve a Jamaludin Ibrahim, rientrato dal pensionamento per assumere il ruolo di CEO nel marzo del 2008. Ibrahim in precedenza aveva diretto Maxis Communications: sotto la sua gestione, l'azienda aveva incrementato il fatturato di oltre venti volte, raggiungendo 2,3 miliardi di dollari USA. Questo risultato gli era valso il titolo di "CEO dell'anno" in Malesia nel 2009.<sup>9</sup>

Il primo intervento di Ibrahim in Axiata è stata la creazione di un team che raggruppava tutte le società operative del gruppo per lavorare insieme verso una visione comune. Ha invitato i principali stakeholder a un incontro al vertice a Tokyo. Ma, invece di concentrarsi sugli aspetti organizzativi, ha chiesto a ogni partecipante di immaginarsi nei panni del CEO e di scrivere un ipotetico comunicato stampa, con data futura, per spiegare come avevano raggiunto gli obiettivi di crescita del gruppo. Questo approccio creativo ha spinto i presenti a riflettere sullo *status quo* e ad ammettere che, da soli, non ce l'avrebbero mai fatta: collaborare era dunque d'obbligo su vari fronti.

L'approccio collaborativo di Ibrahim, finalizzato a delineare una visione comune e a sviluppare la creatività, sta dando i suoi frutti. Axiata di recente ha pubblicato eccellenti risultati di performance, con utili netti triplicati nel 2008 da 498 milioni di RM (ringgit malesi) a 1,7 miliardi di RM (circa 495 milioni di dollari USA).<sup>10</sup>



## Siete leader creativi?

---

Come pensate di sviluppare le doti critiche che favoriscono la creatività nel vostro gruppo manageriale?

In che modo potete esplorare, premiare e integrare punti di vista diversi e non convenzionali?

Quale approccio adottate per mettere in discussione gli attuali modelli di business e cogliere nuove opportunità?

Come utilizzate stili di comunicazione, tecnologie e strumenti per formare una nuova generazione di talenti e incoraggiare il pensiero innovativo?

---



# Reinventare le relazioni con i clienti

I clienti non hanno mai avuto così tante informazioni o tante opzioni. La priorità dei CEO è “connettersi” con i clienti per prevedere e rispondere meglio alle loro esigenze.

---

*“I nostri prodotti non devono rispondere a una richiesta, ma anticipare le esigenze.”*

**Michael D’Ascenzo,**  
Commissioner of Taxation,  
Agenzia delle Entrate australiana

---

### **Ripensare i rapporti con la clientela**

I clienti “sono connessi”... e voi? In un ambiente sempre più dinamico e complesso, le aziende vedono i clienti allontanarsi e partecipare con grande entusiasmo alle attività virtuali collegate ai social network.<sup>11</sup>

L’attenzione dei clienti si è spostata e sono cambiate le dinamiche di interazione. Neppure i migliori siti di vendita al dettaglio riescono a controllare l’esperienza di acquisto, dato che molte transazioni si svolgono ormai in siti affiliati e aste online, siti basati sulla posizione geografica dell’utente e altri nuovi canali.

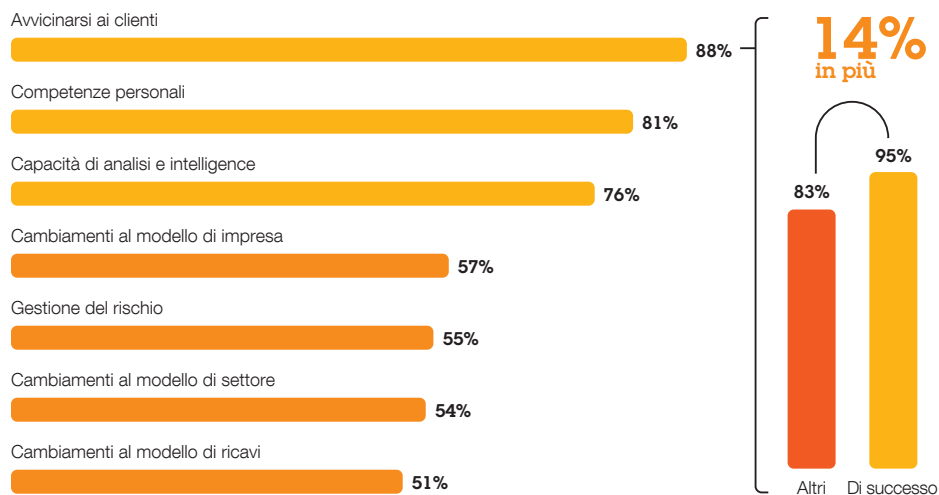
Ogni giorno i clienti scoprono nuovi prodotti, servizi ed esperienze, e abbandonano i marchi a cui erano più legati, arrivando a modificare le proprie abitudini. Le reputazioni si costruiscono e si bruciano online, leggendo le opinioni di altri utenti, gli sms e i messaggi degli amici su Twitter, i commenti dei blogger e degli opinion leader. I CEO hanno detto che è necessario riaccendere l’interesse e la fiducia dei clienti, pena il rischio di vederseli soffiare dalla concorrenza.

### **Avvicinarsi al cliente**

Il dialogo con i clienti è fondamentale per i CEO. L’88% dei CEO, e addirittura il 95% dei leader “di successo”, ha indicato *avvicinarsi al cliente* come la dimensione più importante per realizzare la propria strategia nei prossimi cinque anni. Questi CEO sono convinti che non basti connettersi (o riconnettersi) con i clienti: si deve imparare a rinsaldare questo legame.

**Figura 13** Aree prioritarie nei prossimi cinque anni

I CEO si concentreranno principalmente sui clienti – su come avvicinarsi ai clienti – per realizzare la propria strategia.



Un CEO del settore telecomunicazioni della Repubblica Ceca ha detto: “Siamo un’azienda primaria nel nostro mercato e il dialogo con il cliente è importantissimo, ma è più facile a dirsi che a farsi”. Come tutte le altre sfide in questo ambiente complesso, avvicinarsi al cliente richiede nuovi approcci e una nuova forma mentis.

Parlando con i CEO, ci siamo accorti che i leader aziendali si sentono personalmente responsabili dell’orientamento “customer driven” della propria funzione. Sono le esigenze dei clienti a fornire i parametri decisionali, “anche a livello di CEO”, ha affermato il CEO di una banca ungherese.

---

*“Per sorprendere i clienti ci vogliono idee inaspettate, che nascono dal confronto tra diversi punti di vista. Dobbiamo sviluppare urgentemente un sistema per gestire l’inatteso.”*

**Shukuo Ishikawa**, Presidente e CEO,  
Representative Director, NAMCO  
BANDAI Holdings, Inc.

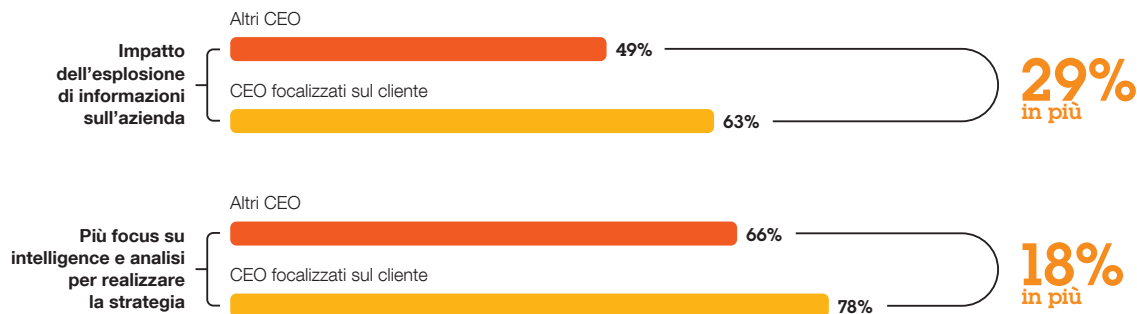
---

### Trasformare l'esplosione di dati in capacità di analisi

Per capire meglio che cosa distingue i leader orientati al cliente, abbiamo analizzato le risposte dei CEO che giudicano prioritario avvicinarsi al cliente. Con un'incidenza del 29% in più, questo gruppo ritiene che l'esplosione di informazioni avrà un enorme impatto sull'azienda nei prossimi cinque anni. E con un margine del 18% in più rispetto agli altri CEO, punta sulla capacità di analisi e sull'intelligence per realizzare le strategie.

#### Figura 14 Sfruttare l'esplosione di informazioni

I CEO focalizzati sul cliente useranno l'intelligence e la capacità di analisi per soddisfare le esigenze dei clienti.



Un numero incredibile di CEO ha definito la propria azienda "ricca di dati, ma povera di idee", esprimendo la frustrazione di non riuscire a trasformare i dati disponibili in validi piani d'azione – per non parlare dell'incapacità di cogliere le nuove opportunità. "Abbiamo tanti dati, ma la qualità delle informazioni è bassa" ha detto un CEO del settore elettronico in Canada. "È difficile ricavarne qualcosa di interessante."



Oggi più che mai, i CEO hanno bisogno di una visione netta, senza punti oscuri. Troppo spesso, dicono, le informazioni basate sulle interazioni dei clienti sono chiuse a doppia mandata nei silos aziendali. E le analisi si fanno solo con i dati più facilmente estrapolabili. Ha più probabilità di successo chi – con frequenza – riesce a combinare, o stratificare, molti tipi di informazioni provenienti da diversi canali.<sup>12</sup> Un CEO del settore Istruzione in Canada ha denunciato la cattiva qualità dei dati: “Le informazioni non vengono validate correttamente. Parlerei piuttosto di un’esplosione di ‘disinformazioni’”.

Oggi le informazioni non strutturate – come i commenti postati su siti web e blog – possono essere analizzate con la stessa facilità dei dati statistici ricavati da questionari a risposta multipla. Gran parte di queste informazioni non strutturate, però, è fuori del controllo dell’azienda: su Internet, ad esempio, o nei contact center dei partner – e per questo è essenziale collaborare attivamente con clienti, partner e interlocutori esterni.

### **Generare fiducia per approfondire la conoscenza**

Quando abbiamo chiesto come cambieranno le aspettative dei clienti (o dei cittadini, nel caso degli enti pubblici) nei prossimi cinque anni, l’82% dei CEO ha detto che sarà necessario capire meglio le loro esigenze. Il 70% si aspetta un aumento delle richieste di servizi nuovi e differenziati, immediatamente seguite da un’esigenza di collaborazione e maggiore diffusione delle informazioni.

Migliorare la collaborazione – all’interno e all’esterno dell’azienda – è da tempo una priorità dei CEO. Nel nostro ultimo studio, i CEO avevano messo in diretta relazione la conoscenza dei clienti con la capacità di innovare.<sup>13</sup> Ma nell’arco di soli due anni, i social network hanno aumentato vertiginosamente il grado di interazione che clienti e cittadini si aspettano dalle aziende. Non basta più collaborare. Oggi il termine giusto è “co-creare”.

---

*“La tecnologia sta già influenzando il comportamento dei nostri clienti. Grazie alla tecnologia, oggi, i clienti confrontano i prezzi su quattro continenti.”*

**Michael Ward**, Chief Executive, Harrods

---

Il livello di collaborazione con i clienti è ai massimi storici. Da un recente studio IBM è emerso che il 78% dei consumatori si dichiara pronto a collaborare con i retailer allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi.<sup>14</sup>

**Figura 15 I CEO prevedono le aspettative dei clienti**

Secondo i CEO, i clienti chiedono alle aziende di capire meglio le proprie esigenze.

**Migliore comprensione delle esigenze**



**Servizi nuovi o diversi**



**Più collaborazione, diffusione di informazioni**



**Prodotti nuovi o diversi**



**Canali nuovi o diversi**



**Maggiore attenzione alla responsabilità sociale**



**Maggiore attenzione all'equazione prezzo-valore**



■ In larga/larghissima misura   
 ■ Parzialmente   
 ■ Per nulla/Poco

---

*“Siamo estremamente focalizzati sul nostro target (prodotti, servizi e mercati). Storicamente, abbiamo gestito l'azienda come un'utility. Oggi segmentiamo prodotti e servizi per destinatari specifici.”*

**Glenn Britt**, Chairman,  
President e Chief Executive Officer,  
Time Warner Cable

---

“Connettersi” con i clienti è in realtà un modo per conoscerli meglio: i clienti affidano le proprie informazioni all'azienda nella certezza che queste informazioni saranno utilizzate a proprio vantaggio e a vantaggio di altri come loro – oltre che dell'azienda stessa. Ad esempio, un paziente in cura per una malattia cronica discuterà dei propri sintomi con i medici ricercatori all'interno di un sito di social networking dedicato alla patologia.

Da quando abbiamo parlato di fidelizzazione del cliente con i CEO due anni fa, uno dei maggiori cambiamenti è stata l'enorme diffusione dei social network. Twitter è cresciuto del 1928% da giugno 2008 a giugno 2009 e conta oggi più di 21 milioni di visitatori unici al mese.<sup>15</sup> In un solo anno, da gennaio a dicembre 2009, Facebook è passato da 150 a 350 milioni di profili.<sup>16</sup> Se Facebook fosse una nazione, sarebbe il terzo Paese del mondo per grandezza.<sup>17</sup> Le cifre da capogiro associate ai siti dove utenti e consumatori possono esprimere gusti e opinioni impongono l'adozione di un approccio completamente nuovo.

"I social network sono i moderni crocevia della collaborazione e dello scambio di informazioni" ha dichiarato un CEO del settore telecomunicazioni negli Stati Uniti. "Aiuteranno a differenziarsi." Dello stesso parere è il CEO di un'utility nel Regno Unito: "C'è una nuova generazione di clienti con cui dobbiamo imparare a entrare in contatto; loro sono tutti su Twitter, noi no!".

### **Salta l'equazione prezzo-valore?**

Fornitori e concorrenti si globalizzano e le comunicazioni diventano più virali: le nuove tendenze e le innovazioni si diffondono a macchia d'olio coinvolgendo anche i Paesi più lontani. Le preferenze dei clienti cambiano dall'oggi al domani. Per non perdere di vista questi cambiamenti, i CEO devono essere costantemente presenti e aggiornati sull'evoluzione di regioni e segmenti.

---

### **La prospettiva degli studenti**

Le percentuali di studenti e CEO si equivalgono quando si tratta di prevedere il cambiamento delle aspettative dei clienti, che cercano nuovi prodotti e servizi; ma il 24% di studenti in più parla di un'impennata della domanda di canali nuovi o diversi da quelli tradizionali.

*"Capire le esigenze è molto importante. Ma altrettanto importante è rendersi conto che queste esigenze vanno comprese sul piano personale, e non semplicemente a livello di 'comportamenti d'acquisto'."*

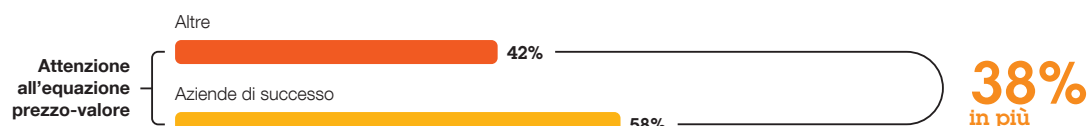
**Studente, Stati Uniti**

---

Pochi trend sono importanti tanto quanto capire come mutano le preferenze dei clienti in relazione a prezzo e qualità. La crisi economica, naturalmente, ha acuito la sensibilità al fattore prezzo. Nel contempo, stanno emergendo nuovi gruppi di consumatori nei mercati in rapido sviluppo. La loro posizione in merito a prezzi e valore è largamente ignota, soprattutto per le aziende al di fuori della regione.

Le aziende “di successo” della nostra indagine capiscono che qui non si può sbagliare. Il 38% in più, dei CEO di aziende “di successo”, include l’equazione prezzo-valore nelle proprie strategie future.

**Figura 16** Le aziende “di successo” sono più attente all’equazione prezzo-valore  
Occorre capire meglio la posizione dei clienti in merito alle variabili dell’equazione prezzo-valore.



### Progettare la customer experience

Le imprese cercano nuovi modi per capire l’evoluzione delle esigenze e ottimizzano la customer experience in tutte le interazioni con il cliente.

Sempre più spesso, sincronizzano i processi con le aspettative del cliente e adeguano le proprie metriche per misurare la qualità dell’esperienza.

“La nostra forza sarà la customer experience” ha affermato un CEO del settore telecomunicazioni negli Stati Uniti.

Le aziende devono “seguire il cliente”, mentre questi comunica con loro o su di loro attraverso tutti i canali possibili. Non sorprende dunque che le aziende di successo, con una frequenza del 13% in più rispetto alle altre, si concentrino sullo sviluppo di canali nuovi e diversi. In questo modo riescono a coinvolgere i clienti e a indirizzare la loro creatività per sviluppare insieme nuovi prodotti e modelli di servizi: si parla allora di co-innovazione.

I CEO con cui abbiamo parlato sono determinati a mettere in primo piano il cliente. Un CEO del settore Life Sciences negli Stati Uniti è convinto che “il modello industriale cambierà per avvicinarsi di più al cliente”.

---

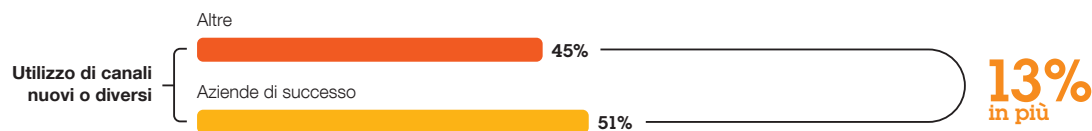
*“I nostri clienti vogliono la personalizzazione di prodotti e servizi. Il mercato si deve concentrare sul singolo.”*

**Tony Tyler**, CEO, Cathay Pacific Airways

---

**Figura 17** Le aziende “di successo” esplorano nuovi canali per raggiungere i clienti

Trovare nuovi canali per comunicare con i clienti è fondamentale per avere una customer experience più aderente alle aspettative.



## Raccomandazioni

La nuova economia ci chiede di adottare approcci inediti per capire a fondo il cliente: è un compito sicuramente impegnativo. Le aziende che riusciranno a trarre nuove conoscenze dai dati a propria disposizione potranno, meglio di altre, rinsaldare i legami con i clienti e costruire nuove relazioni.

### **“Onora i clienti sopra ogni cosa”**

*Intensificare il focus sul cliente.* A partire dal CEO, ogni collaboratore dell'azienda deve essere iper-focalizzato sul cliente. Il cliente è il valore numero uno. Tutti sono responsabili della soddisfazione del cliente e devono essere valutati annualmente in base alle metriche di customer satisfaction o di valore per il cliente.

*Aumentare l'esposizione ai clienti.* I clienti devono poter contattare senza difficoltà la persona giusta all'interno dell'impresa. Tutto il personale deve avere le informazioni necessarie per comunicare adeguatamente ed efficacemente con i clienti. Tutti devono capire che il risultato del proprio lavoro è il valore creato per il cliente.

*Misurare la scala di valori del cliente.* Bisogna sapere quali sono le motivazioni che spingono i clienti – effettivi e potenziali – a scegliere i propri prodotti e servizi. Guardare oltre gli standard odierni per verificare attivamente se ciò che viene offerto ai clienti corrisponde alle reali aspettative, e se le modalità e i canali utilizzati sono idonei. Capire gli obiettivi di business dei clienti e aiutarli a realizzarli.

### **Utilizzare la comunicazione bidirezionale per sincronizzarsi con i clienti**

*Accogliere i clienti nel proprio team.* Ottimizzare le relazioni con i clienti trovando nuovi modi di comunicare, nuovi ruoli da ricoprire, nuove domande da rivolgere, nuovi modi di ascoltare, nuovi modi di valutare il loro feedback e nuovi modi di mettere a frutto le lezioni apprese. Agire sulla base e nel rispetto degli impegni presi con il cliente.

*Richiedere l'opinione del cliente.* Fidelizzare il cliente coinvolgendolo e chiedendogli direttamente quali sono le sue esigenze. Adeguare l'offerta all'evoluzione delle preferenze della clientela. È necessario saper fornire ciò che i clienti vorranno domani, non ciò che desideravano ieri.

*Co-innovare e interagire con i clienti in nuovi modi.* Collaborare utilizzando diversi canali per creare nuovi prodotti e servizi. Alimentare un dialogo continuo che preveda interazioni dirette e il social networking. Seguire i clienti prima e dopo la vendita, con assistenza e servizi di livello adeguato.

*Garantire la trasparenza dei processi.* Chiedere ai clienti quali processi funzionano bene e quali invece vanno migliorati, e come. Ricordarsi di chiedere anche che cosa vuole sapere il cliente in merito a processi, prodotti, servizi e organizzazione aziendale.

### **Approfittare dell'esplosione di informazioni**

*Attingere valore da dati illimitati.* Identificare e dare un ordine prioritario alle opportunità nascoste, gestendo e utilizzando meglio le informazioni. Trovare nuovi modi per valorizzare i dati non strutturati e non numerici (che spesso hanno validità molto breve). Non limitarsi a raccogliere dati, ma metterli in collegamento fra loro – aiutare gli stakeholder interni ed esterni a integrare i fatti cogliendone il significato.

*Tradurre i dati in capacità di analisi e piani d'azione che generano risultati per il business.* Le persone giuste devono avere accesso ai dati giusti, al momento giusto. Eliminare i “coni d'ombra” che ostacolano il decision making fornendo analisi contestuali e approfondimenti. Eseguire analisi che consentano ai dirigenti e al personale di “prevedere e agire”, e non semplicemente di “vedere e reagire”.

*Diffondere liberamente le informazioni per creare fiducia e migliorare le relazioni con i clienti.* Verificare che le informazioni fornite siano esattamente quelle che vogliono i clienti e diffuse nel giusto modo. Migliorare l'efficacia – e non solo l'efficienza – degli scambi di informazioni per evitare di dare al cliente qualcosa di cui non ha bisogno.

## Case study

### **CenterPoint Energy e Oncor**

#### *Contatori intelligenti: decide il cliente*

Tradizionalmente gli utenti hanno sempre delegato ogni decisione all'azienda energetica incaricata di fornire elettricità alle proprie case – purché la fornitura venisse garantita. Ma i tempi sono cambiati. In Texas, le società di distribuzione dell'energia elettrica CenterPoint Energy e Oncor vanno incontro alle esigenze dei clienti offrendo nuovi strumenti per il controllo dei consumi.

Le due aziende fanno parte di un consorzio che ha attivato un sito web dove i clienti dotati di “contatori intelligenti” possono monitorare i propri consumi di elettricità giornalieri.<sup>18</sup> CenterPoint Energy ha implementato l'innovativo sistema di misurazione nel marzo del 2009. Ha già installato 267.000 contatori intelligenti e prevede di superare quota 2 milioni entro il 2014.<sup>19</sup> Nel frattempo, Oncor ha installato oltre 800.000 dispositivi analoghi e intende sostituire gli oltre tre milioni di contatori della sua rete entro il 2012.<sup>20</sup> In particolare, Oncor vuole fornire alle utility elettriche la possibilità di controllare direttamente i termostati e gli altri carichi interrompibili, inviando segnalazioni sui prezzi e informazioni sulle fasce tariffarie ai consumatori che dispongono di contatori abilitati ZigBee.

I contatori intelligenti sono il punto di contatto tra consumatori e “smart grid”, le reti intelligenti che molte aziende elettriche stanno ora sviluppando. E le stesse reti sono un esempio perfetto di tecnologia utilizzata non solo per controllare la complessità ma per sfruttarla a proprio vantaggio. Si avvalgono di sensori e software di ultima generazione per distribuire razionalmente la potenza in base alla situazione contingente.

Queste iniziative daranno ai consumatori l'accesso ai dati di consumo quasi in tempo reale, mettendoli nelle condizioni di fare scelte energetiche consapevoli e sostenibili. Inoltre, le aziende elettriche che vendono l'energia direttamente al cliente, potranno ampliare l'offerta al dettaglio con strumenti di analisi, tariffazioni basate sulla fascia oraria e servizi prepagati che aiuteranno i consumatori a gestire meglio le spese energetiche.<sup>21</sup>



## Reinventate le relazioni con i clienti?

---

Sapete rivolgervi al cliente in maniera tale da sollecitare il suo interesse e fidelizzarlo al vostro marchio, alimentando la domanda e le nuove fonti di reddito?

Come si può coinvolgere il cliente per farlo collaborare direttamente allo sviluppo di prodotti e servizi?

Riuscite a “sentire” la voce dei vostri clienti in mezzo a un’enorme quantità di dati? Capite il significato delle informazioni – e agite di conseguenza?

---



# Aumentare l'abilità operativa

I CEO mettono in campo tutte le risorse per gestire la complessità. Rivedono le strategie operative all'insegna di velocità e flessibilità. Valorizzano la complessità racchiudendola in prodotti, servizi e interazioni (con i clienti) elegantemente semplici.

---

*“Semplificazione e standardizzazione sono le strategie che utilizziamo da diversi anni per sciogliere le complessità attuali e future.”*

**Brenda Barnes,**  
Presidente e CEO, Sara Lee

---

### **Prepararsi a crescere**

I CEO lavorano in condizioni durissime. La volatilità del contesto economico li ha portati ad aspettarsi l'inaspettato. Ma sanno che per tornare a crescere non basterà restare in piedi e assorbire i colpi. Bisognerà compiere un grande balzo avanti con il vigore di un atleta olimpico. Nei mercati emergenti si stanno creando nuove opportunità e nei mercati maturi la clientela si segmenta e si differenzia. Le aziende impreparate ad agire immediatamente sulla base di questi stimoli vedranno sfumare preziose occasioni.

Un altro problema è la rapida frammentazione. Il mondo sarà anche aperto, ma oggi è composto da mercati discreti, dove proliferano categorie di prodotti e servizi rivolti a segmenti di clientela sempre più individualizzati. Diversità e micro-divisioni non fanno che aumentare il grado di complessità percepito dai leader del settore pubblico e privato.

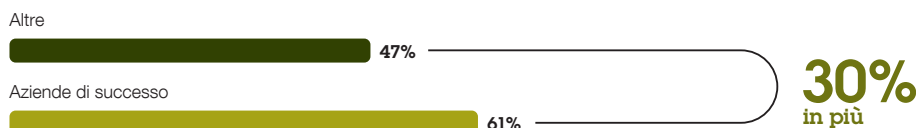
Al tempo stesso, i CEO che abbiamo incontrato vogliono adottare un nuovo approccio alla pianificazione – reiterando le strategie con maggior frequenza e promuovendo il cambiamento continuo attraverso l'innovazione dei modelli di business. Tutto questo richiederà modelli operativi altamente flessibili e azioni rapide e decise.

### **Semplificare per accorciare i tempi**

Le strutture operative troppo complesse rischiano di generare inutile caos. Anche i migliori modelli operativi, negli anni, rivelano le proprie pecche.

Se un processo inefficiente “si aggancia” a un processo critico, rallenta l'intera organizzazione. Fusioni e acquisizioni introducono sistemi ridondanti e creano immense lacune. Gli obiettivi cambiano e i vecchi processi non creano più valore, ma rimangono immutati. Le subordinazioni fra i processi sono così intricate che è quasi impossibile distinguere i “rami secchi” da quelli che portano linfa vitale alla pianta.

**Figura 18** La maggior parte delle aziende di successo vuole semplificare le attività  
Tra gli altri CEO, meno della metà vuole semplificare per gestire meglio la complessità.



Molti CEO hanno espresso l'esigenza di semplificare le strategie operative per gestire meglio la complessità. Con un'incidenza del 30% in più rispetto agli altri, i leader di successo esigono urgentemente una semplificazione. "Semplifichiamo prodotti e processi per rispondere alla dilagante complessità del mondo" ha detto un CEO del settore bancario olandese.

### Mascherare la complessità

I CEO intervistati hanno espresso l'esigenza di semplificare: semplificare, però, non vuol dire solo snellire i processi e creare prodotti facili da usare, ma avere interazioni più immediate ed efficaci con dipendenti, partner e clienti.

Per i CEO, non basta "alleggerire" la struttura operativa o le linee di prodotti. Occorre infatti ottimizzare i modelli operativi in vista di obiettivi specifici. Per molti, i traguardi primari sono la velocità e la flessibilità per attingere a nuove fonti di ricavi. Per altri, avvicinarsi ai clienti migliorando la customer experience.

Inutile dire che anche i prodotti più complessi devono avere interfacce intuitive e facili da usare. Lo stesso vale per tutte le interazioni con clienti, pazienti o cittadini. Un CEO dell'amministrazione pubblica in Nuova Zelanda ha sintetizzato così i suoi piani per il cambiamento della strategia operativa: "Gestiremo la complessità che riguarda il business, ma semplificheremo la customer experience".

---

*"Quando le cose sono molto semplici, devi cercare di acquisire un margine di vantaggio. Quando le cose sono complesse, semplifichi per avere quel vantaggio competitivo."*

**Graeme Liebelt,**  
Managing Director e CEO, Orica Limited

---

---

*“Il mondo non è lineare, quindi padroneggiare la complessità significa elaborare grandi quantità di informazioni in tempi rapidi e ricavarne orientamenti utili per prendere decisioni altrettanto rapide. Chi sa ‘utilizzare’ meglio la complessità acquisisce un vantaggio competitivo.”*

**Julian Segal**, Managing Director e CEO,  
Caltex Australia Limited

---

Il trucco è lasciare la complessità “dietro le quinte”, rendendo più semplici le interazioni con i clienti e il lavoro dei dipendenti, la cui produttività è rallentata da sistemi e processi poco agili. La capacità di mascherare la complessità si trasforma in vantaggio competitivo nelle aree critiche, come le attività operative e il Customer Service.

### **Vantaggi dalla complessità**

Per emergere nel mercato, la complessità deve essere anche dominata. La complessità, intesa come alto livello di interconnessione, è una caratteristica intrinseca di questo mondo e non deve essere eliminata. Lo tsunami di dati scatenato da Internet, insieme alle nuove tecnologie e ai nuovi metodi di analisi, ha già rivoluzionato per molti aspetti la nostra vita: basti pensare agli e-book, alla vendita al dettaglio sul Web, alla musica digitale e alle filiere intelligenti “dal produttore al consumatore”.

In Cina, l'84% dei consumatori intervistati dall'IBM Institute for Business Value ha espresso preoccupazione per la sicurezza degli alimenti e il 65% non si fida più dei produttori.<sup>22</sup> E il problema non è solo cinese. Negli Stati Uniti, le autorità sanitarie hanno impiegato due mesi per rintracciare un focolaio di salmonellosi letale.

In Norvegia, Canada e altrove, allevatori, fornitori di mangimi, stabilimenti di lavorazione, autotrasportatori e retailer collaborano alla creazione di sistemi di tracciabilità del bestiame, del pollame e persino del frumento “dal campo alla tavola”, per garantire qualità e sicurezza in ogni fase della supply chain.<sup>23</sup> I dati raccolti e analizzati permettono di seguire passo per passo il processo di produzione degli alimenti che consumiamo. In molti casi, i consumatori hanno accesso alle informazioni via Web, dove possono risalire all'origine di tutti i cibi acquistati.<sup>24</sup> Gli stessi sistemi e i dati acquisiti vengono utilizzati dai produttori per ottimizzare l'efficienza, tagliare i costi e ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub> della supply chain.

Un fornitore sanitario negli Stati Uniti vede la complessità come un'opportunità: "Le cose complesse sono le più interessanti. Non sono mai stato un nostalgico dei 'vecchi tempi'. Questo è il momento migliore per lavorare nella Sanità. Non facile, ma sicuramente più gratificante".

### Abilità operativa

Per profilare le aziende "abili", abbiamo raggruppato i CEO che ritengono importante decidere in fretta e agire in fretta, adottando un approccio iterativo alla strategia. Questi sono i costrutti organizzativi basilari per operare con efficienza e tempestività in un ambiente complesso e in continua evoluzione. Un CEO del settore aerospaziale e difesa negli Stati Uniti ha spiegato in poche parole il concetto di abilità operativa: "Puoi essere capace di fare tutto, ma se non ti adatti, sei finito".

È interessante notare che, con una frequenza del 19% in più rispetto alle altre aziende, la categoria delle "abili" individua nella creatività una dote di leadership fondamentale. Un altro aspetto comune è la tendenza a evitare i costi fissi: tre quarti dei CEO, in questo gruppo, hanno in programma di modificare le attività operative per aumentare la variabilità dei costi.

---

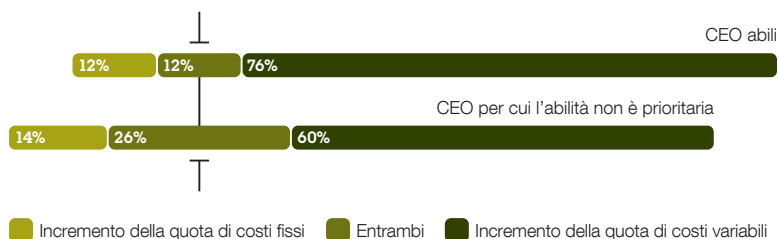
*"Sta cambiando profondamente il modo in cui utilizziamo le risorse a nostra disposizione."*

**Dr. Stephen Duckett**, Presidente e CEO,  
Alberta Health Services

---

#### Figura 19 Sostituire i costi fissi con costi variabili

I CEO più abili puntano su strutture di costo variabili per rendere più flessibile il business (capacità di adattarsi o crescere in base alle contingenze).



**27%**  
in più

---

### La prospettiva degli studenti

Per gli studenti, l'azienda ideale è aperta e flessibile. Il 90% di studenti in più, rispetto ai CEO, ha scelto l'adattabilità come una delle tre doti principali su cui costruire le strategie operative.

*“Un’impresa adattabile sa affrontare ogni imprevisto, quindi è una dote che vale per tutte le aziende di qualsiasi epoca. Specialmente oggi che i mercati continuano a cambiare... La capacità nel prevedere eventi futuri riduce i rischi per il business e l’azienda può pianificare meglio.”*

**Studente**, Francia

---

Adottando un approccio maggiormente basato sui modelli di servizi, l'outsourcing e il partnering, attingono a un know-how più vasto e possono ampliare o ridimensionare il business secondo le esigenze. Le aziende diventano più flessibili e capaci di perseguire una crescita mirata e specifica.<sup>25</sup> Standardizzano i processi dove possibile e si avvalgono di modelli di servizi condivisi tra più funzioni chiave, come Risorse umane e Finance. Sono più libere di dedicarsi alle attività che generano valore per cittadini e clienti.

### Riequilibrare globale e locale

Le aziende più abili sono estremamente ponderate nel decidere quando sfruttare i vantaggi della globalizzazione e quando invece ottimizzare la presenza locale. Gli approcci modulari, che utilizzano componenti standardizzati in aree come lo sviluppo prodotti e la produzione, aiutano le imprese a essere globalmente efficienti e in sintonia con la realtà locale. L'attenzione all'equilibrio tra globale e locale trovava riscontro anche nel nostro ultimo studio sui CEO: nel 2008, i CEO cominciarono a parlare dell'esigenza di integrarsi globalmente mantenendo una rilevanza locale.<sup>26</sup>

La decisione su come realizzare questo equilibrio è simile al dibattito sulla centralizzazione. Non è tutto bianco o tutto nero. Ha detto bene un CEO del settore elettronico in Svizzera: “Non è una scelta esclusiva: o la centralizzazione o la decentralizzazione. Bisogna decidere quale soluzione va meglio per una certa business unit o per un determinato elemento della catena del valore”.

Il gruppo delle aziende “di successo” consacra gli sforzi – il 23% in più – al raggiungimento dell'equilibrio ottimale tra mercato globale e locale. In via prioritaria, analizza gli elementi operativi che funzionano meglio a livello globale, distinguendoli da quelli più incisivi localmente. I CEO hanno ammesso che trovare il giusto mix non è facile e le consuetudini sono dure a morire. Un CEO del settore Prodotti industriali nel Regno Unito ha raccontato che nella sua azienda centralizzare è una sorta di “impostazione di default”. “C'è sempre una pressione che ci spinge a centralizzare” ha detto “ed è sempre la direzione sbagliata.”



### Puntare a una nuova crescita

Un CEO del settore Life Sciences inglese ha dato voce a una preoccupazione comune a molti leader: “Siamo stati troppo insulari e temo che ci siano sfuggite molte opportunità”. Per contro, le aziende “di successo” credono nella possibilità di individuare e cavalcare i picchi di crescita e – con il 20% di fiducia in più rispetto agli altri CEO – prevedono un incremento dei ricavi derivante da nuove fonti nei prossimi cinque anni.

Le aziende flessibili, in grado di ricalibrare e ottimizzare l'organizzazione in vista di obiettivi specifici, sono meglio preparate a cogliere le opportunità e a rispondere agli eventi. Il desiderio di ripresa è talmente forte che l'abilità operativa è diventata la chiave di volta della crescita – anche se il cambiamento si fa sempre più incalzante.

---

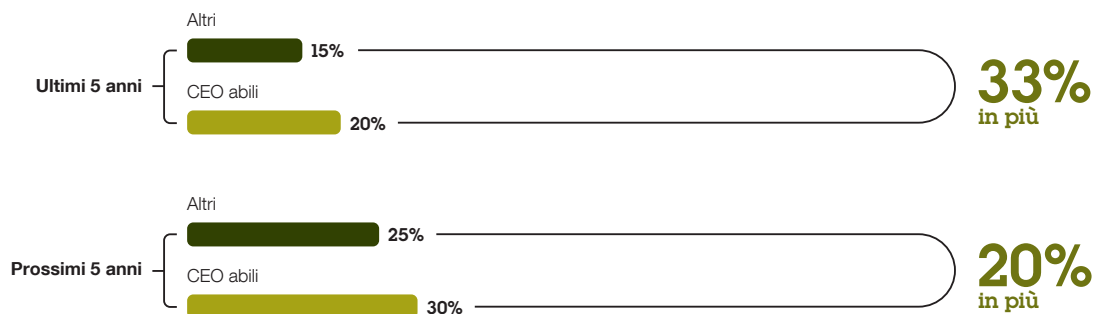
*“La sfida consiste nell'approfittare di situazioni e opportunità strategiche in tempi ristretti.”*

**Norman Gerber**, CEO, Versicherung der Schweizer Ärzte Genossenschaft

---

#### Figura 20 Ricavi generati da nuove fonti

Con uno scarto percentuale del 20% rispetto agli altri leader, i CEO più abili e tempestivi prevedono un incremento dei ricavi derivante da nuove fonti nei prossimi cinque anni.



## Raccomandazioni

L'abilità operativa permette ai CEO di cogliere le opportunità di crescita e di reagire tempestivamente alle sfide. Con aziende snelle e flessibili, riescono a volgere la complessità a proprio vantaggio e a vantaggio dei clienti.

### **Semplificare quando possibile**

*Semplificare le interazioni con i clienti.* Relazionarsi con voi deve essere di una semplicità elementare per i clienti. Occorre eliminare le complessità inutili, in modo che politiche e procedure, così come l'accesso a prodotti e servizi, non presentino difficoltà per il cliente. Tutto deve risultare intuitivo.

*Semplificare prodotti e servizi "mascherando" la complessità.* Fornire ricche funzionalità ai clienti attraverso semplici interfacce. Offrire prodotti e servizi di valore, che risultino "facili" per l'utente finale, nonostante integrino un'inevitabile quanto ambita complessità. Capire quali sono gli aspetti in merito ai quali i clienti vogliono avere potere d'influenza, e quali decisioni invece preferiscono delegare all'azienda.

*Semplificare all'interno dell'azienda e verso i partner.* Comunicare con la massima chiarezza quali sono le priorità organizzative e i compiti di ognuno. Eliminare la burocrazia e implementare processi agili. Integrare le funzioni per creare gruppi di lavoro più competenti e autonomi, e velocizzare il processo decisionale.

### **Gestire la complessità sistemica**

*Mettere la complessità al servizio degli stakeholder.* Evitare che la complessità globale appesantisca la supply chain; cercare invece di trarre valore dall'esistenza di molteplici opzioni per renderla più efficiente ed efficace. Con una migliore comprensione dei clienti, dei processi e delle dinamiche del business, si prendono decisioni più oculate in tempo reale e si migliora l'incisività delle azioni a ogni livello d'impresa. Un'importante fonte di valore aggiunto potrebbe essere la gestione della complessità per conto dei clienti.

*Sfruttare i vantaggi dell'analisi.* Identificare, quantificare e ridurre le inefficienze dei sistemi. Elevare l'analisi da attività di back-office, circoscritta a una manciata di esperti, ad approccio in grado di dare a tutti nuovi strumenti di conoscenza legati al contesto della situazione attuale.

### **Promuovere la rapidità e la flessibilità**

*Agire in fretta.* Avere l'audacia di decidere quando se ne sa "abbastanza", resistendo alla tentazione di aspettare finché non si sa "tutto". Affidarsi a una visione strategica per dissipare le nebbie dell'incertezza.

*Favorire la rapidità esecutiva.* Snellire i processi per accelerare i tempi decisionali ed esecutivi. Rimuovere gli ostacoli procedurali o politici delegando potere d'azione ai dipendenti, in misura proporzionale alla mansione. Riconoscere e premiare i casi in cui la flessibilità genera valore.

*Correggere la rotta se necessario.* Allineare alcune metriche chiare agli obiettivi, in modo da identificare gli schemi di successo; registrare regolarmente i risultati per avere un continuo feedback. Modificare le azioni in base alle lezioni apprese.

### **Essere "glocali"<sup>27</sup>**

*Trovare il giusto equilibrio tra globale e locale.* Essere globali quando possibile, locali se necessario. Capire esattamente che cosa deve essere localizzato, tenendo conto delle differenze culturali: ciò che funziona in un Paese o mercato, non necessariamente va bene in un altro. Identificare costantemente nuove opportunità di crescita in tutto il mondo.

*Operare nel mondo grazie ai partner.* Per essere pronti a cogliere le migliori opportunità, in qualsiasi momento, non si può fare tutto da soli. Le partnership aiutano a sostituire i costi fissi con costi variabili, a ridurre i costi e a far leva sulle competenze di aziende inserite nelle realtà locali.

## Case study

### **Gruppo Volkswagen**

#### *Verso il primato mondiale*

Il Gruppo Volkswagen è uno dei maggiori costruttori automobilistici del mondo e il primo marchio europeo nel settore, con un fatturato di oltre 105 miliardi di euro.<sup>28</sup> Il Gruppo punta alla leadership globale entro il 2018.<sup>29</sup> Sulla scia di una domanda debole di nuovi veicoli nelle economie sviluppate, ha voluto rafforzare la sua presenza nei mercati emergenti. Il dilemma era: come essere competitivi senza rinunciare all'utile?

La soluzione del Gruppo Volkswagen è stata quella di costruire un modello operativo equamente bilanciato fra globale e locale. Il Gruppo è composto da nove marchi di sette Paesi europei. Ogni marchio ha la propria identità e opera indipendentemente dagli altri. Il Gruppo, nel suo insieme, ha una visione globale, replica le best practice e sfrutta le economie di scala. A partire dal 2012 sarà applicata una strategia "modulare" che ottimizzerà ulteriormente la produzione e i costi di tutti i marchi e le regioni,<sup>30</sup> portando a una riduzione dei costi unitari e del lead time, e aumentando la flessibilità.

Il Gruppo Volkswagen adatta i veicoli alle specificità dei mercati locali e ha delocalizzato alcuni elementi chiave della catena del valore, con il supporto delle Divisioni R&D regionali e il ricorso a sourcing e marketing locali. In Brasile, ad esempio, i materiali e i fornitori locali costituiscono l'80-90% del valore delle auto prodotte. Il Gruppo attualmente sta sviluppando reti di concessionarie e soluzioni di finanziamento a livello locale, con la collaborazione di banche locali.<sup>31</sup>

Grazie a questo approccio "glocale", il Gruppo Volkswagen ha registrato una costante crescita dell'EBIT su base annua tra il 2004 e il 2008. E nel 2009 ha venduto più veicoli in Cina che in Germania – a riprova di grande lungimiranza quando decise, prima Casa automobilistica occidentale, di insediare le attività in quel Paese.<sup>32</sup>



## Qual è la vostra abilità operativa?

---

Come potete semplificare i processi e sviluppare l'agilità necessaria a una rapida esecuzione?

Quali vantaggi può trarre l'azienda nell'assumersi la gestione della complessità per conto di clienti o cittadini?

Come integrate e analizzate le informazioni per capire i vostri interlocutori e il mercato, accelerare il decision making e correggere la rotta se necessario?

Avete risorse e costi flessibili, e strategie di partenariato che vi permettano di competere nei mercati target?

---



# Come valorizzare la complessità

Valorizzare la complessità è possibile. E in futuro lo sarà sempre di più. Oltre 1500 CEO ci hanno spiegato come cogliere le nuove opportunità e affrontare le nuove sfide.

---

*“Il livello di complessità che la nostra azienda dovrà gestire nei prossimi cinque anni sfiora qualsiasi tetto: nella vostra scala da 1 a 5... è 100.”*

**Edward Lonergan,**  
Presidente e CEO, Diversey, Inc.

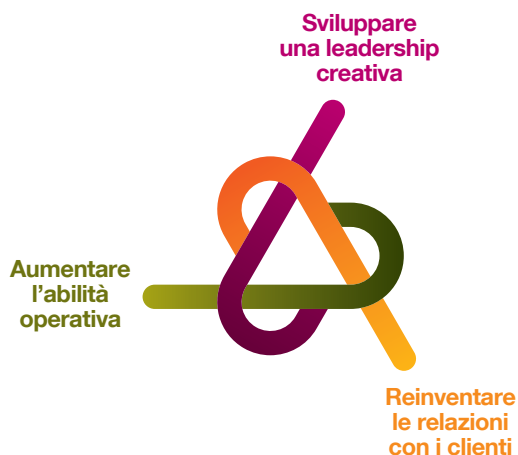
---

### Passare all'azione

La complessità ha toccato il suo massimo storico ed è ancora in aumento. Ogni giorno i processi di business diventano più globali, interconnessi e collaborativi. Ma quando tutto questo significa coinvolgere più persone, più imprese e più informazioni, con la complessità arrivano anche nuove prospettive, più approfondimento e innovazione.

Nella gestione aziendale, i leader creativi mascherano o sciolgono la complessità inventando modelli di business basati su un modo di pensare completamente nuovo. Il segreto è creare nuovi prodotti, servizi e metodi e canali di delivery che nascondono i “grovigli” e presentano a consumatori e cittadini un’immagine di estrema semplicità.

Per i CEO e le loro aziende, evitare la complessità non è una scelta; la scelta sta piuttosto nel decidere come affrontarla. Lasciare che la complessità diventi una forza soffocante che rallenta l’azione, travolge dipendenti e clienti, e minaccia i profitti? Oppure trasformarla in vantaggio, grazie a una leadership creativa, a nuove relazioni con i clienti e all’abilità operativa?





Queste, in sintesi, sono le linee d'azione che emergono da 1541 interviste con i CEO di tutto il mondo:

<b>Sviluppare una leadership creativa</b>	<b>Reinventare le relazioni con i clienti</b>	<b>Aumentare l'abilità operativa</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Accettare l'ambiguità</li><li>• Rischiare sovvertendo i modelli di business consolidati</li><li>• Cambiare gli stili di gestione "collaudati"</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rispettare i clienti e considerarli al di sopra di ogni altra cosa</li><li>• Utilizzare la comunicazione bidirezionale per sincronizzarsi con i clienti</li><li>• Approfittare dell'esplosione di informazioni</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Semplificare quando possibile</li><li>• Gestire la complessità dei sistemi</li><li>• Promuovere la rapidità e la flessibilità</li><li>• Essere "glocali"</li></ul>

Invitiamo i leader aziendali a utilizzare questo Global CEO Study per stimolare il dialogo e trovare nuovi modi di orientarsi in un panorama complesso quanto quello odierno, sfruttandolo a proprio vantaggio. Mentre l'azienda studia le soluzioni per valorizzare la complessità, ci auguriamo di lavorare presto con voi.

Continuiamo a parlarne su [ibm.com/capitalizingoncomplexity](http://ibm.com/capitalizingoncomplexity)

## Ringraziamenti

Ringraziamo i 1541 CEO di tutto il mondo per il tempo che hanno dedicato a rispondere alle nostre domande, esprimendo con franchezza il proprio punto di vista. Uno speciale ringraziamento va, in particolare, ai CEO che ci hanno permesso di citare le proprie parole all'interno del testo per illustrare i temi principali.

Ringraziamo anche i team IBM che hanno reso possibile la realizzazione di questo Global CEO Study:

Leadership Team: Saul Berman e Peter Korsten (Direttori esecutivi dello studio), Grace Chopard, Hans-Henrik Jørgensen, Ryuichi Kanemaki, Sara Longworth, Dave Lubowe, Eric Riddleberger, Roland Scheffler e Michel Vlasselaer.

Project Team: Ragna Bell (Direttore dello studio), Denise Arnette, Steve Ballou, Rajeev Jain, Deborah Kasdan, Christine Kinser, Keith Landis, Kathleen Martin, Joni McDonald, Susan Ranft, Christian Slike, Raghuram Sudhakar, Gaurav Talwar e Vanessa van de Vliet.

Grazie anche alle centinaia di manager IBM di tutto il mondo che hanno condotto personalmente le interviste con i CEO.

## 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.

## IBM Global Business Services Strategy & Change

IBM Global Business Services vanta una delle organizzazioni Strategy & Change più grandi del mondo, con oltre 3250 professionisti. Gli esperti di IBM Strategy & Change aiutano i clienti a sviluppare, allineare e implementare la propria visione e le strategie di business che generano crescita e innovazione.

## IBM Institute for Business Value

L'IBM Institute for Business Value, nell'ambito degli IBM Global Business Services, conduce analisi strategiche basate sui fatti, rivolte agli alti dirigenti aziendali, in merito a problemi settoriali specifici o questioni critiche che interessano più settori. Il Global CEO Study fa parte di una serie di studi sui dirigenti di livello C.

## Note e fonti

- 1 Il periodo considerato per l'analisi delle performance a lungo termine, tenendo conto del CAGR (Compound Annual Growth Rate) del margine operativo su quattro anni, andava dalla seconda metà del 2003/prima metà del 2004 alla seconda metà del 2007/prima metà del 2008.
- 2 Il periodo considerato per l'analisi delle performance a breve termine, tenendo conto del tasso di crescita del margine operativo in un anno, andava dalla seconda metà del 2007/prima metà del 2008 alla seconda metà del 2008/prima metà del 2009.
- 3 IMF World Economic Outlook Database, 2008 Actual Regional GDP, ottobre 2009. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/02/weodata/index.aspx>
- 4 Per semplicità di lettura, queste figure professionali saranno denominate collettivamente "CEO" all'interno del documento.
- 5 Interviste del Global CEO Study; <http://www.wordle.net>
- 6 "Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006". IBM Institute for Business Value. Marzo 2006.
- 7 Giesen, Edward, Eric Riddleberger, Richard Christner e Ragna Bell. "Seizing the advantage: When and how to innovate your business model". IBM Institute for Business Value. Novembre 2009. <http://www.ibm.com/services/gbs/businessmodelinnovation>
- 8 Profilo aziendale. Sito web di Axiata. <http://www.axiata.com/about-us/at-a-glance>
- 9 Team dirigenziale. Sito web di Axiata. <http://www.axiata.com/about-us/mgmt/jamaludin>
- 10 Thean Eu, Goh. "A 'spectacular' year for Axiata". Business Times. 25 febbraio 2010. [http://www.btimes.com.my/Current\\_News/BTIMES/articles/axiata24-2/Article/index\\_html](http://www.btimes.com.my/Current_News/BTIMES/articles/axiata24-2/Article/index_html)
- 11 Gonzalez-Wertz, Cristene. "The path forward: New models for customer-focused leadership". IBM Institute for Business Value. Ottobre 2009. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/crm-path-forward-whitepaper.html?cntxt=a1005261>
- 12 LaValle, Steve. "Breaking away with business analytics and optimization: New intelligence meets enterprise operations". IBM Corporation. Novembre 2009. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-business-analytics-optimization.html?cntxt=a1008891>
- 13 "The Enterprise of the Future: Global CEO Study". IBM Institute for Business Value. Maggio 2008. <http://www.ibm.com/enterpriseofthefuture>
- 14 Schaefer, Melissa e Laura VanTine. "Meeting the demands of the smarter consumer". IBM Institute for Business Value. Gennaio 2010. [http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/consumer\\_advocacy/ideas/](http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/consumer_advocacy/ideas/)

- 15 Ostrow, Adam. "Twitter's 1,928 Percent Growth and Other Notable Social Media Stats". Mashable: The Social Media Guide. Accesso del 10 aprile 2010. <http://mashable.com/2009/07/16/twitter-june-2009-growth/>
- 16 Ibid.
- 17 Dyer, Pam. "100 Ways to Measure Social Media". pamorama: marketing, life, social media. 5 aprile 2010. <http://www.pamorama.net/2010/02/10/the-facebook-juggernaut-exponential-growth-worlds-leading-news-reader/>
- 18 "Oncor Delivering Industry-Leading Benefits with Smart Meters". Comunicato stampa di Oncor. 23 marzo 2010. <http://www.oncor.com/news/newsrel/detail.aspx?prid=1245>
- 19 "CenterPoint Energy gives consumers with smart meters more control over their electricity use". Comunicato stampa di CenterPoint Energy. <http://www.centerpointenergy.com/newsroom/newsreleases/fb38de0007687210VgnVCM10000026a10d0aRCRD/>
- 20 "Oncor Delivering Industry-Leading Benefits with Smart Meters". Comunicato stampa di Oncor. 23 marzo 2010. <http://www.oncor.com/news/newsrel/detail.aspx?prid=1245>
- 21 "CenterPoint Energy gives consumers with smart meters more control over their electricity use". Comunicato stampa di CenterPoint Energy. <http://www.centerpointenergy.com/newsroom/newsreleases/fb38de0007687210VgnVCM10000026a10d0aRCRD/>
- 22 Blissett, Guy e J. Chris Harreld. "Full value traceability: A strategic imperative for consumer product companies to empower and protect their brands". IBM Institute for Business Value. 2008. [http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/fvt\\_whitepaper\\_0069\\_en.pdf](http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/fvt_whitepaper_0069_en.pdf)
- 23 Swedberg, Claire. "Norwegian Food Group Nortura to Track Meat". RFID Journal. 22 luglio 2008. <http://www.rfidjournal.com/article/articleview/4208/1/1/>; "Can-Trace Completes Second Version of Canadian Food Traceability Data Standard-Voluntary Standard Enables Organizations to Implement Traceability System". Comunicato stampa di Can-Trace, 2 agosto 2006. <http://www.can-trace.org/MEDIAROOM/PressReleases/CanTraceCompletesSecondVersionofCanadianFoo/tabid/123/language/en-US/Default.aspx>
- 24 "Tracing the origin of food". TRACE-Molecular Biology Database. Accesso dell'8 aprile 2010. <http://www.trace.eu.org/mbdb/>

- 25 Berman, Saul J., Richard Christner e Ragna Bell. "After the crisis: What now?" IBM Institute for Business Value. Marzo 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-post-crisis-growth.html?cntxt=a1005266>
- 26 "The Enterprise of the Future: Global CEO Study". IBM Institute for Business Value. Maggio 2008. <http://www.ibm.com/enterpriseofthefuture>
- 27 Nel contesto di questo documento, il termine "glocale" viene utilizzato per descrivere le aziende che cercano l'equilibrio ottimale tra globalizzazione e localizzazione delle proprie attività per quanto attiene a obiettivi e condizioni. Per ulteriori approfondimenti su questo neologismo, vedere la voce "Glocalizzazione" in Wikipedia: <http://it.wikipedia.org/wiki/Glocalizzazione>
- 28 "Navigator 2010–Facts and Figures". Volkswagen. 31 dicembre 2009. [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info\\_center/en/publications/2010/03/navigator\\_2010.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Navigator\\_2010.web\\_engl.pdf](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/publications/2010/03/navigator_2010.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Navigator_2010.web_engl.pdf)
- 29 Tutu, Andrei. "Volkswagen Aims to Unseat Toyota as No. 1 Carmaker". autoevolution. 3 febbraio 2010. <http://www.autoevolution.com/news/volkswagen-aims-to-unseat-toyota-as-no-1-carmaker-16275.html>
- 30 Pötsch, Hans Dieter. "Volkswagen: strong foundations–primed for the future". Deutsche Bank IAA Investor and Analyst Conference, 15 settembre 2009. [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info\\_center/de/talks\\_and\\_presentations/2009/09/IAA\\_Mr\\_Poetsch.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/IAA%20DeuBa%20Pr%C3%A4sentation%20Website%20.pdf](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/talks_and_presentations/2009/09/IAA_Mr_Poetsch.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/IAA%20DeuBa%20Pr%C3%A4sentation%20Website%20.pdf)
- 31 Winterkorn, Dr. Martin e Hans Dieter Pötsch. "Volkswagen–The Integrated Automotive Group Strategy 2018: Ensuring Profitable Growth and Creating Sustainable Value". Relazione agli investitori. The Royal Opera House, Londra. 3 febbraio 2010. [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info\\_center/en/talks\\_and\\_presentations/2010/02/Investor\\_Day.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Investor%20Day.pdf](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/talks_and_presentations/2010/02/Investor_Day.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Investor%20Day.pdf)
- 32 "Consolidated Financial Statements: Annual Report 2009". Volkswagen. <http://annualreport2009.volkswagenag.com/financialstatements.html>

## Per ulteriori informazioni

Per ulteriori informazioni su questo studio, contattate uno dei referenti IBM elencati di seguito. In alternativa, visitate [ibm.com/capitalizingoncomplexity](http://ibm.com/capitalizingoncomplexity) o inviate un e-mail all'IBM Institute for Business Value all'indirizzo [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com).

<i>Americhe</i>	<b>Saul Berman</b>	<a href="mailto:saul.berman@us.ibm.com">saul.berman@us.ibm.com</a>
<i>Asia-Pacifico</i>	<b>Grace Chopard</b>	<a href="mailto:grace.chopard@au1.ibm.com">grace.chopard@au1.ibm.com</a>
<i>Giappone</i>	<b>Ryuichi Kanemaki</b>	<a href="mailto:kanemaki@jp.ibm.com">kanemaki@jp.ibm.com</a>
<i>Nord Europa</i>	<b>Sara Longworth</b>	<a href="mailto:saralongworth@uk.ibm.com">saralongworth@uk.ibm.com</a>
<i>Sud Europa</i>	<b>Michel Vlasselaer</b>	<a href="mailto:michel.vlasselaer@be.ibm.com">michel.vlasselaer@be.ibm.com</a>
<i>IBM Institute for Business Value</i>	<b>Peter Korsten</b>	<a href="mailto:peter.korsten@nl.ibm.com">peter.korsten@nl.ibm.com</a>

