



# Ridefinire i confini

*Insights dal Global C-suite Study*

Questo report è il secondo studio condotto da IBM nell'ambito della C-Suite e il diciottesimo nella serie di studi CxO in corso, a cura dell'IBM Institute for Business Value. Sono state effettuate oltre 28000 interviste a partire dal 2003.

Il nostro ultimo studio prende in considerazione il punto di vista di:

CEO (Chief Executive Officers)	<b>818</b>
CFO (Chief Finance Officers)	<b>643</b>
CHRO (Chief Human Resources Officers)	<b>601</b>
CIO (Chief Information Officers)	<b>1805</b>
CMO (Chief Marketing Officers)	<b>723</b>
COO (Chief Operating Officers)	<b>657</b>

---

## Riuscite a percepire l'arrivo della concorrenza?

Che cosa fa preoccupare i top executive a livello mondiale? “La ‘sindrome di Uber’ – quella in cui un concorrente con un modello di business completamente differente fa il suo ingresso nel mercato e schiaccia i competitor,” sostiene la Chief Information Officer (CIO) di una società di trasporti statunitense. Sa bene quanta velocità prenda un autoarticolato mentre sfreccia sulla superstrada. E non è la sola a temere un nuovo rivale che potrebbe investire ed uccidere la sua azienda.

“È veramente difficile prevedere come cambierà lo scenario competitivo,” sostiene il CEO (Chief Executive Officer) di un'azienda di servizi IT (Information Technology) olandese. “Attori confinanti cercheranno di invadere il nostro spazio? Chi è stato pioniere in un settore industriale cercherà di competere con noi?” ha domandato il CEO di un'azienda di marketing digitale statunitense.

Il guru nel campo del management Clayton Christensen ha coniato il termine ‘disruptive innovation’ per descrivere come i nuovi concorrenti puntino ad entrare nella fascia bassa di un mercato per poi risalire verso l'alto, ed estromettere infine i fornitori affermati.<sup>1</sup> Ma quello che un tempo era considerato un fenomeno raro, ora è diventato la normalità. Le innovazioni che sfruttano tecnologie o modelli di business nuovi o che fanno un nuovo uso delle vecchie tecnologie, stanno emergendo quasi ogni giorno. Inoltre le aziende con le innovazioni più disruptive non rimuovono in modo graduale quelle dominanti; piuttosto ridefiniscono interi settori, annientando rapidamente tutto ciò che incontrano sulla loro strada.

Quindi i CxO (C-suite executives) in che modo stanno affrontando la minaccia della concorrenza di società presenti in altri settori o con modelli di business differenti? Il nostro studio più recente ha esaminato cosa accadrà nel futuro, quali sono le nuove tendenze e come ci si prepara a sopravvivere e ad avere successo nella così detta ‘age of disruption’.

---

*“Le tecnologie disruptive, se si diffondessero, potrebbero cambiare le basi del nostro business e causare effetti completamente imprevedibili.”*

**Kazuo Hirai**, CEO, Sony Corporation, Giappone

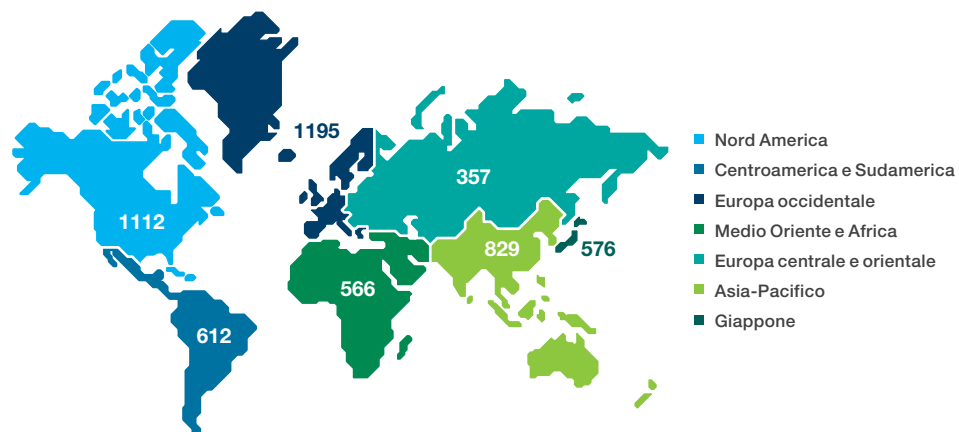
*“I confini della concorrenza stanno diventando ambigui.”*

**Yong Eum Ban**, Chief Financial Officer (CFO), JoongAng Media Network, Corea del Sud

Per questo studio sono stati intervistati 5247 leader aziendali di 21 settori differenti in oltre 70 paesi (vedere Figura 1). I nostri intervistati – con la maggior parte dei quali sono stati organizzati incontri face-to-face – rappresentano un’ampia gamma di aziende pubbliche e private. Abbiamo analizzato il loro punto di vista in modo approfondito, con il nostro team globale di esperti e consulenti. Abbiamo utilizzato anche IBM Watson, il nostro sistema cognitivo pionieristico, per raccogliere ulteriori informazioni dalle risposte aperte che abbiamo ricevuto.

**Figura 1**

*Distribuzione territoriale: Oltre 5000 CxO provenienti da tutto il mondo hanno partecipato al nostro studio.*



---

Questo report riflette le opinioni di tutti i CxO che sono stati intervistati e contiene le nostre conclusioni generali. Abbiamo identificato tre iniziative chiave per preparare la vostra azienda alle prossime sfide imposte dalla concorrenza.

- Prepararsi ad affrontare gli invasori digitali.
- Creare una prospettiva panoramica.
- Essere i primi, essere i migliori o non essere nessuno.

Nei successivi report parleremo del ruolo che i vari CxO possono giocare nel preparare le proprie aziende a respingere gli assalti provenienti dalla concorrenza in settori industriali confinanti, dalle realtà digitali e a differenziarsi rapidamente dai giganti tecnologici. Vedremo anche come creare nuovo valore per i clienti e i cittadini e come nuove necessità di insight legate ai sistemi "cognitive" stiano emergendo all'interno delle agende competitive.

**Attenzione: confini non definiti e disintermediazione digitale nel futuro**

Alcuni anni fa, i CxO potevano rendersi conto del sopraggiungere della concorrenza. Il rischio più grande era rappresentato dall'arrivo di un nuovo concorrente che avesse un prodotto o servizio migliore ad un prezzo più conveniente. Inoltre era possibile anche allontanare la minaccia migliorando o espandendo la gamma di prodotti e servizi offerti oppure aumentando la presenza sul mercato in modo più efficiente e fantasioso.

Oggi, spesso la concorrenza è invisibile fino al momento in cui è troppo tardi per affrontarla.

---

*“La minaccia più grande è la nuova concorrenza non ancora classificata come tale.”*

**Piotr Ruzowski**, CMO, Mondial Assistance, Poland

I confini tra i settori vengono continuamente erosi, poiché le società che appartengono ad un determinato settore industriale finiscono con l'applicare le proprie competenze in altri – unendo così settori precedentemente separati e ridefinendo a volte il modo stesso in cui vengono classificati. I CxO sono davvero consapevoli di questo cambiamento. Abbiamo chiesto loro d'identificare quali sviluppi si aspettano nella prossima 'wave'. La convergenza tra i diversi settori, che si presenterà entro i prossimi tre/cinque anni, oscura qualsiasi altra tendenza essi possano aver anticipato (vedere Figura 2).

**Figura 2**

*Muri infranti: I CxO prevedono una maggiore convergenza tra settori nei prossimi anni.*



---

Alcune forme di convergenza – ad esempio l'unione tra dispositivi elettronici e prodotti per la salute come Fitbit che tiene traccia digitale dell'attività fisica – sono alquanto ovvie. Alcune derivano da unioni molto più improbabili. Il gigante agrochimico Monsanto si sta muovendo verso un tipo di 'agricoltura basata sui dati', ad esempio, con la creazione di strumenti in grado di analizzare i dati in tempo reale che aiutano gli agricoltori a massimizzare la resa dei raccolti.<sup>2</sup> Anche l'azienda nel settore della difesa statunitense Lockheed Martin recentemente ha collaborato con l'azienda di analisi sequenziale del DNA Illumina per sviluppare soluzioni personalizzate in termini di salute e benessere.<sup>3</sup>

La concorrenza non proviene solamente dalla trasformazione di vecchi settori, ma anche da invasori digitali con modelli di business totalmente differenti. Queste società generalmente puntano ad una parte chiave della catena di valore, aggirano chi è il leader del settore e prendono il controllo della relazione col cliente, rendendo irrilevanti gli altri fornitori.

Esistono due tipi di invasori: i giganti digitali e gli ankle-biter. "Colossi come Alibaba e Tencent hanno iniziato a imporsi con forza su territori tradizionalmente occupati da banche statali come nel nostro caso," ha spiegato il CIO di un'azienda di servizi finanziari con base a Hong Kong. Il CMO di un'azienda di vendita al dettaglio alimentare statunitense può comprendere. "Google sta entrando nel business del settore alimentare per proteggere la redditività del suo business nel campo della visualizzazione pubblicitaria e Amazon sta facendo lo stesso perché vuole vendere il mondo al mondo," ha sottolineato mestamente.

I giganti digitali possono provocare danni con un paio di colpi ben assestati. Ma anche gli ankle-biter sono ugualmente pericolosi, *in massa*. Sono piccoli, intelligenti e agili. Sono anche liberi da infrastrutture legacy. Infatti, spesso non hanno alcuna infrastruttura perché utilizzano altre risorse. E sono difficili da individuare finché non hanno conquistato un pezzo del vostro mercato.

*“Risulta veramente difficile prevedere l’ambiente tecnologico in rapida evoluzione; non sai ancora cosa accadrà ma stai cercando di stare al passo.”*

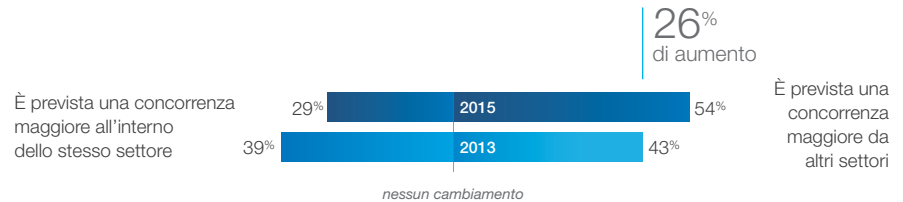
**Ian Cunningham**, Chief Operating Officer (COO), Tangerine Bank, Canada

Il settore bancario è un esempio tipico. Una volta chiunque volesse mettere da parte denaro o chiedere un prestito, trattare azioni o acquistare valuta estera doveva rivolgersi ad una banca. Ora esiste Nutmeg per i risparmi, Kabbage per i prestiti, Robinhood per acquisto e vendita di azioni e Currency Cloud per i pagamenti oltre confine, tra una vasta gamma di fornitori simili. Poi c’è Yodlee per coloro che vogliono un servizio di account aggregation, più numerosi siti web per confrontare i tassi di interesse.

Ecco perché i CxO sono così preoccupati. Due anni fa, pensavano che i rivali potessero provenire dal loro stesso settore più che da altri.<sup>4</sup> Oggi, sono più preoccupati dagli esterni che invadono il loro territorio (vedere Figura 3). “In passato pensavamo che The Four Seasons fosse il nostro competitor,” ha notato il CMO di un hotel negli Emirati Arabi Uniti. “Ora ci preoccupiamo di disruptor come Airbnb.”

### Figura 3

*Disordine digitale: I CxO sono terrorizzati dagli attori esterni che possono guadagnare terreno.*





## Prepararsi ad affrontare gli invasori digitali

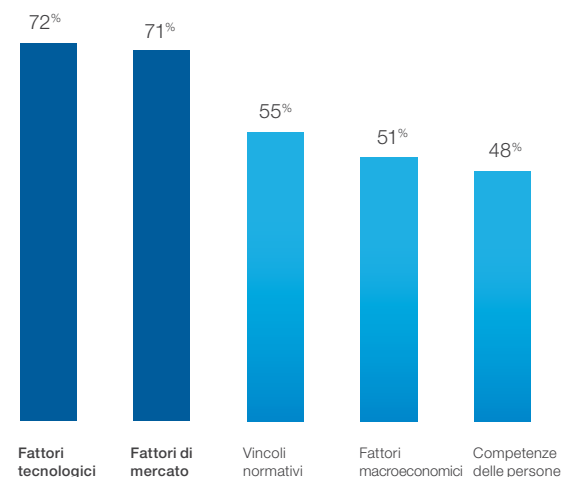
Cosa c'è alla base di questo cambiamento avvenuto nell'arena competitiva? I CxO ritengono che i fattori di mercato e quelli tecnologici rappresentino le principali forze esterne che colpiscono le loro organizzazioni (vedere Figura 4). I CEO mettono la tecnologia in cima all'elenco, come sostenuto negli ultimi quattro anni. Ma ora, per la prima volta in assoluto, anche gli altri membri della C-suite vedono la tecnologia come elemento principale di cambiamento del gioco. Il CIO di una società di consulenza ingegneristica danese lo ha ben riassunto in poche parole dicendo "Credo che ci troviamo sull'orlo di una rivoluzione."

Sebbene i CxO siano quasi all'unanimità d'accordo sull'*importanza* della tecnologia, rimangono più dubbiosi riguardo al suo impatto. Abbiamo utilizzato Watson Analytics per analizzare oltre 7000 commenti su come gli intervistati prevedono che specifiche tecnologie possano influire sulle proprie imprese e abbiamo scoperto che il numero di manager con sentimenti positivi a riguardo era più del doppio del numero di coloro che esprimevano invece sentimenti negativi.

Da una parte, i CXO accolgono con favore la possibilità di sviluppare servizi e prodotti migliori, sfruttando tecniche di produzione più efficienti e fonti di energia più sostenibili. "Facciamo affidamento sulla tecnologia per alimentare la nostra prossima ondata di crescita," ha dichiarato il CFO di una compagnia di assicurazioni indiana. D'altro canto però i CxO stanno disperatamente cercando di far fronte a un "assalto tecnologico," come dichiarato dal CIO di un centro medico malese. E la posta in gioco è estremamente alta. "Se ci affidiamo all'elemento sbagliato, potremmo avere un impatto davvero negativo sul nostro business," ha commentato il COO di un'azienda di componenti elettronici belga.

**Figura 4**

*Forze parallele: Fattori tecnologici e fattori di mercato stanno trasformando il panorama competitivo.*



*“Il concetto di app – secondo cui esistono milioni di sviluppatori che possono trasformare dispositivi mobile e indossabili in strumenti completamente nuovi e innovativi – trasformerà il business.”*

**Asher Yaqub Khan**, Chief Commercial Officer, Ufone, Pakistan

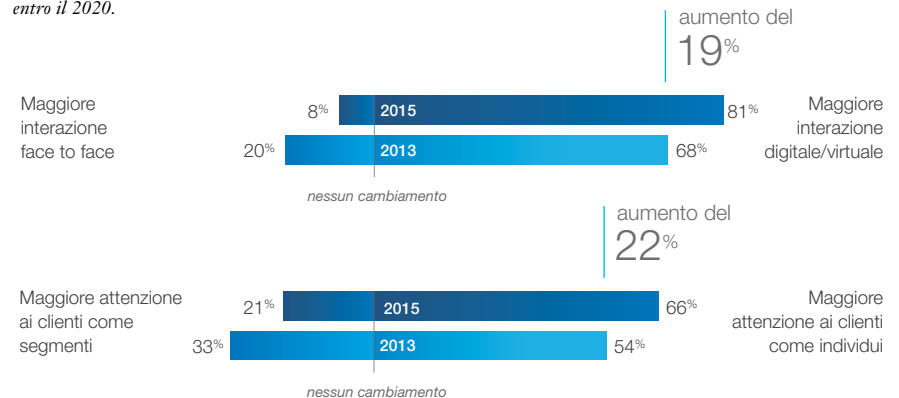
### Ridisegnare le regole del coinvolgimento

Eppure questi dubbi non hanno mitigato la consapevolezza che sono necessarie tattiche differenti per emergere in questo nuovo ambiente competitivo. I membri della C-suite sanno che una maggiore efficienza, da sola, non è abbastanza per far fronte a questa indefinita concorrenza capace di alterare la direzione quasi da un giorno all'altro. Per allontanare questi attacchi è necessario un approccio molto più audace.

La maggior parte dei CxO hanno già modificato il modo in cui le loro organizzazioni si rapportano con i clienti. In particolare modo sono interessati a creare esperienze più digitali e individuali (vedere Figura 5). Come ha notato il CEO di un'azienda di servizi pubblici britannica, “Ora disponiamo degli strumenti per comprendere il 90 per cento dei nostri clienti, ma dobbiamo avere con loro un approccio di tipo individuale.”

### Figura 5

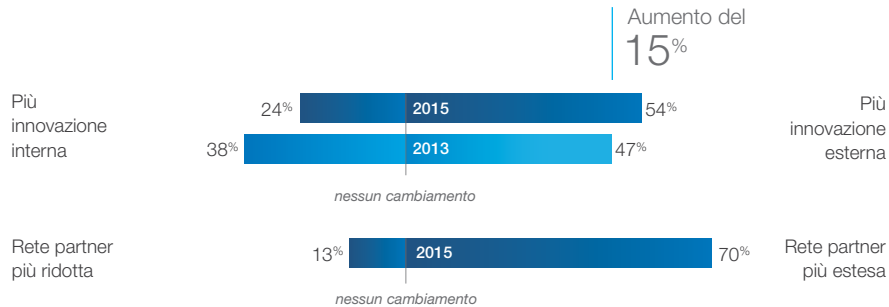
**Contatto personale:** I CxO prevedono di raggiungere un coinvolgimento più digitale e personalizzato con i propri clienti entro il 2020.



Oltre la metà di tutti i CxO sono alla ricerca anche di innovazione aggiuntiva proveniente da fonti esterne per ottenere una risposta più efficace. E hanno in progetto di collaborare in modo più approfondito per accedere a tale innovazione (vedere Figura 6). “Se lavoriamo singolarmente, la nostra crescita futura sarà limitata. Dobbiamo collaborare con altre organizzazioni,” ha sottolineato il CIO di un’azienda di prodotti commerciali cinesi.

#### Figura 6

**Joint venture:** I CxO hanno in progetto di collaborare in modo più attivo, principalmente per accedere all’innovazione esterna.



I CxO riconoscono anche la necessità di un processo decisionale più decentralizzato (vedere Figura 7). Hanno riconosciuto che la gestione gerarchica tradizionale non è adatta quando la maggior parte del valore di un’azienda risiede nel network da cui è formata piuttosto che dalle risorse che possiede. E non funzionerà neanche con i concorrenti che sono piccoli, agili e ben nascosti. Le organizzazioni devono essere più vicine all’azione e affidarsi ai partner per giocare determinati ruoli nell’ecosistema.

*“Prevediamo una maggiore propensione alla collaborazione e all’innovazione ascoltando maggiormente i clienti e sviluppando insieme a loro le soluzioni.”*

**David Mills**, CEO, Ricoh Europe, United Kingdom

*“Dobbiamo cambiare il modo in cui prendiamo le decisioni. Se diamo maggiore potere ai nostri dipendenti, potremo accelerare la velocità con cui facciamo business.”*

**Shogo Ikeuchi**, CHRO, Recruit Holdings, Giappone

**Figura 7**

**Potere distribuito:** I CxO riconoscono l'importanza di delegare in un ambiente formato da network.



Ciò nonostante, diversi CxO non sono sicuri di allontanarsi troppo dal percorso battuto finora. Quasi due terzi di essi ha pianificato l'ingresso in nuovi mercati. Ma i loro commenti mostrano che sono ancora molto legati alle aree di competenza esistenti. In altre parole, si stanno concentrando su nuovi segmenti demografici o mercati geografici e non su opportunità in altri settori.

### **I Torchbearer illuminano la via**

Alcune organizzazioni sono più coraggiose di altre. Analizzando le risposte che abbiamo ricevuto, siamo stati in grado di identificare un piccolo gruppo di aziende che primeggiano su due fronti. Godono di una forte reputazione come leader nell'innovazione. Superano anche i loro concorrenti nel settore in termini di crescita di introiti e redditività. Abbiamo dato a queste organizzazioni il nome di Torchbearer e costituiscono il cinque per cento della popolazione intervistata.

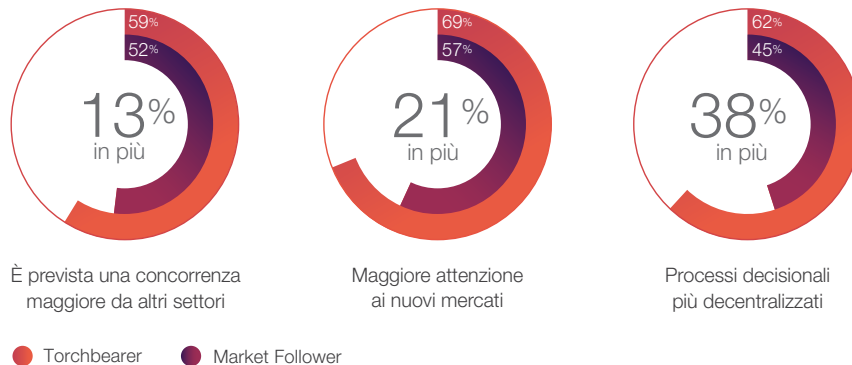
Analogamente abbiamo identificato un gruppo di aziende che è indietro rispetto agli altri. I Market Follower hanno un profilo di mercato inferiore rispetto ai Torchbearer secondo i CxO che li hanno guidati e quasi tutti hanno molto meno successo a livello finanziario. Rappresentano il 34 per cento del campione totale.

Confrontando i due gruppi emerge che i Torchbearer sono più consapevoli del rischio di essere minacciati da nuovi attori provenienti da altri settori e del potenziale racchiuso nei sistemi di cognitive computing. Inoltre è più alta per loro la probabilità di ingresso in nuovi mercati e l'adozione di un modello gestionale più decentralizzato (vedere Figura 8).

In breve, i Torchbearer risultano essere più preparati nel riconoscere e far fronte agli attacchi provenienti dagli invasori digitali e stanno impiegando alcune delle stesse tattiche utilizzate dai loro rivali. Stanno esplorando opportunità in settori confinanti e si stanno sbarazzando della burocrazia per muoversi più agilmente. Questo non vuol dire che stanno cercando di emulare tutto quello che fanno gli invasori digitali. Né che dovrebbero. Le aziende affermate sul mercato da tempo non possono semplicemente disfarsi dei propri marchi, sistemi legacy o non portare a termine i propri doveri nei confronti degli shareholder. Ma i Torchbearer *hanno* una consapevolezza di gran lunga più profonda su come lo scenario sia cambiato e sono sul punto di reagire.

### Figura 8

*Prepararsi: I Torchbearer sono posizionati meglio per affrontare i disruptor.*



**Le nostre raccomandazioni***Impiegare più osservatori in prima linea*

Nei mercati in rapido movimento, i dati cronologici hanno un valore limitato. Delegate ogni cosa, tranne le decisioni più importanti, alle persone che sono più vicine ai clienti. Con un potere decisionale decentralizzato, avrete più osservatori – con maggiore libertà di azione – in prima linea. Mettere insieme l'intelligence locale fornita con l'input proveniente dai partner vi darà una più chiara idea di come i mercati stiano cambiando. Inoltre vi consentirà di avvisare i vostri partner nel caso riscontrate nuove minacce e di creare relazioni più stabili con essi.

*Condividere per eccellere*

Incrementate i progetti di consolidamento di nuove collaborazioni e siate pronti a 'contraccambiare' condividendo le risorse chiave con i partner in modo da poter crescere insieme.<sup>5</sup> Iniziate definendo cosa potete condividere e che tipo di partner desiderate. Cercate aziende con performance di innovazione elevate e con competenze che possono essere combinate con le vostre per creare nuove opportunità. Una volta che avete trovato un alleato adeguato, fate piccoli esperimenti per un apprendimento congiunto.

*Appropriatevi dello spazio intermedio*

Cosa hanno in comune disruptor come Alibaba, eBay, Spotify e WhatsApp? Sono tutti diventati il cardine all'interno di una rete virtuale che altre aziende usano per raggiungere i loro clienti. La creazione di un forum online dove acquirenti e venditori possono trattare, condividere informazioni e scambiarsi punti di vista nonché simulare lo sviluppo di un ecosistema sano, può rivelarsi una strategia molto vantaggiosa. Inoltre evita che veniate tagliati fuori dalla scena da qualcun altro.

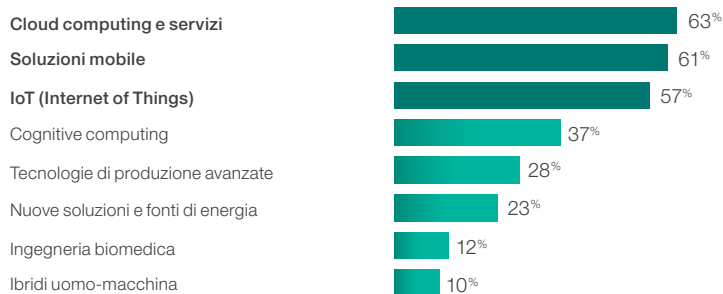
## Creare una prospettiva panoramica

Quanto più i vostri concorrenti sono incerti e il cambiamento rapido, tanto più dovete avere una veduta ampia e approfondita. Eppure risulta estremamente difficile prevedere il futuro. Come ha affermato il famoso filosofo Thomas Kuhn, il progresso scientifico è generalmente irregolare, una serie di 'intervalli pacifici' interrotti da rivoluzioni intellettuali.<sup>6</sup> Verosimilmente, sta anche diventando persino più imprevedibile, poiché il sapere diventa sempre più specializzato e frammentato e il crowdsourcing e il crowdfunding possono giocare un ruolo maggiore nell'innovazione.

Quindi i membri della C-suite cosa pensano che ci riserverà il futuro? C'è ampio consenso sugli elementi tecnologici dell'era attuale. La maggior parte dei CxO, indipendentemente dal ruolo, ritengono che il cloud computing, le soluzioni mobile e IoT (Internet of Things) predomineranno nei prossimi tre/cinque anni. Il cognitive computing (sistemi che comprendono il linguaggio naturale e non sono programmati, ma imparano) è all'orizzonte, come ponte verso nuovi livelli di personalizzazione e analisi dei volumi crescenti di dati (vedere Figura 9).

### Figura 9

**Star tech:** I CxO ritengono che tre tecnologie saranno particolarmente importanti nel breve termine.



*“La cosa più difficile è scoprire se ciò che sta accadendo è una moda passeggera, una tendenza o uno tsunami.”*

**Faik Açıkalın**, CEO, Yapı Kredi Bankası, Turkey

*“Il cloud computing ci consente di ‘smaterializzare’ i servizi e fornirli in remoto. Non dobbiamo possedere l’infrastruttura per farlo.”*

**Kyra Arcia Marcano**, CMO, Banco Bolivariano, Ecuador

I manager coinvolti nella C-suite prevedono che queste tecnologie daranno vantaggi significativi nel breve termine (vedere Figura 10). Prendiamo il cloud computing. “Il cloud può aiutare ad abbreviare i tempi necessari e condividere le risorse in modo più efficiente,” ha affermato il CIO di una società di terminal container vietnamita. Inoltre consente di “creare ecosistemi digitali per soddisfare le necessità dei clienti in modo opportuno,” ha commentato il CIO di una società di viaggi svizzera. Inoltre con il modello di ‘pagamento al consumo’, non c’è la necessità di fare un investimento anticipato considerevole, ha precisato il CFO di un provider di servizi finanziari mauritano.

#### Figura 10

*Grandi aspettative: I CxO ritengono che la tecnologia possa trasformare il modo in cui le aziende operano.*

Tecnologia	Benefici
Cloud computing e servizi	Maggiore velocità e agilità; spese di capitale ridotte e costi operativi inferiori; maggiore uso produttivo di risorse IT; collaborazione più facile
Soluzioni mobile	Accesso a dati in tempo reale; opportunità di migliorare l’esperienza del cliente
IoT	Migliore utilizzo delle risorse; obiettivo di convertire prodotti in servizi, aggiungere servizi completi e personalizzare le offerte
Cognitive computing	Conoscenza e ingaggio migliore dei clienti; migliore utilizzo delle risorse; capacità predittive e analitiche più avanzate
Tecnologie di produzione avanzate	Maggiore efficienza; riduzione di costi; possibilità di personalizzazione di massa; sperimentazione più semplice
Nuove soluzioni e fonti di energia	Maggiore efficienza; nuove risorse di business; vantaggi economici
Ingegneria biomedica	Opportunità di sviluppare colture migliori, cibo confezionato, medicine e dispositivi medici
Ibridi uomo-macchina	Potenziabile per progressi medici e meccanici complessi; riduzione di costi.



---

Nel frattempo, le soluzioni mobile “facilitano una conoscenza più approfondita dei singoli clienti,” ci ha detto il CEO di una banca sudafricana. E consentono ciò che il CIO di un istituto formativo del Qatar ha definito, “accesso sempre, ovunque e da qualsiasi dispositivo.” Inoltre è vantaggioso per i dipendenti e per i clienti allo stesso modo. “La capacità di fornire ai nostri rivenditori informazioni in tempo reale è fondamentale per fare business,” ha sottolineato il COO di una società di trasporti con base a Hong Kong.

L'IoT offre altri vantaggi. Il CMO di un'azienda di macchinari statunitense ha menzionato la possibilità di “aumentare l'utilizzo della nostra attrezzatura e ottimizzare il costo del capitale. Saremo in grado di prevedere gli errori e fare manutenzione preventiva.” Altri CxO hanno parlato di convertire i prodotti in abbonamenti. “Per prima cosa, digitalizzeremo i nostri prodotti. Poi sostituiranno i prodotti con i servizi”, ha spiegato il COO di un'azienda spagnola fornitrice di materiale per gli uffici.

Molti manager hanno già riportato i vantaggi del cognitive computing nella realizzazione di nuovi prodotti, nel prendere decisioni migliori, basate su maggiori informazioni e nella promozione di interazioni contestuali con i clienti. “Il cognitive computing ci consentirà di analizzare i dati dei clienti, creare modelli predittivi e tenere traccia delle esigenze in evoluzione dei consumatori. Ciò offrirà nuove opportunità di upselling e promozione incrociata” ha sottolineato il CMO di una società petrolifera polacca.

I CxO ritengono che la *confluenza* di tecnologie differenti costituisca la promessa più grande. “La mobility e la condivisione dei dati mediante cloud consentirà nuovi modelli di business”, ci ha detto il CEO di una banca di Taiwan. Altri manager hanno riferito di opportunità di combinazione di prodotti smart con innovazioni nell'ingegneria biomedica per migliorare l'assistenza sanitaria.

---

*“I prodotti verranno forniti con un ‘virtual layer’ come informazioni o servizi.”*

**Dott. Ralph Körfgen**, Head of Corporate Development,  
Deutsche Bahn, Germania

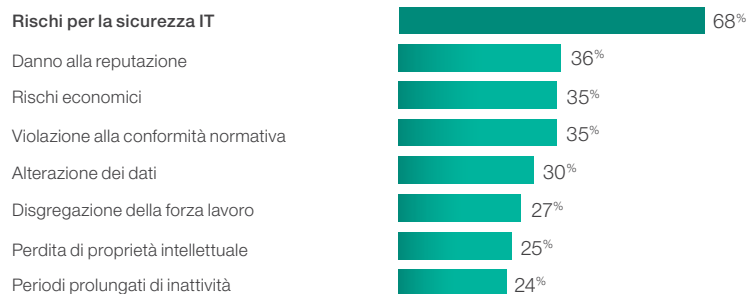
*“Grazie al cognitive computing avremo a disposizione risorse eccezionali per pianificare scenari futuri.”*

**Laston Charriez**, Senior Vice President (VP) Americas Marketing, Product and Market Development, Western Union, Stati Uniti

Ma i CxO vedono un pericolo all’orizzonte. Nel 2013, quando abbiamo condotto il nostro precedente studio C-suite, le preoccupazioni sulla sicurezza non erano prioritarie.<sup>7</sup> Oggi, la maggior parte dei CxO, indipendentemente dal ruolo, ritiene che la sicurezza IT sia il rischio maggiore (vedere Figura 11). “Più elementi sono collegati, più siamo vulnerabili”, ha dichiarato il CMO di una società australiana di servizi finanziari.

**Figura 11**

*Allarme rosso: La sicurezza sta diventando sempre più importante, visto che più elementi vengono connessi.*



### Riconoscere le avvisaglie

Al contrario, pochissimi manager sembrano aver considerato le ampie conseguenze che l’implementazione delle nuove tecnologie porta con sé. Il CMO di un’altra azienda australiana di servizi finanziari è stato tra pochi a notare, ad esempio, che il cloud computing accelera persino di più la digital disruption. Non si tratta solamente di aiutare le grandi imprese a essere più efficienti, ma di aprire le porte agli ankle-biter che incalzano.

---

Anche le tecnologie di produzione avanzata possono avere una profonda reazione a catena. La supply chain sta divenendo più multidirezionale, a causa della crescente domanda nei paesi non OECD (Organisation for Economic Cooperation & Development). Anche le preferenze dei consumatori stanno cambiando molto rapidamente, quindi la supply chain deve essere più agile, ha osservato il CEO di una multinazionale specializzato in SCM (supply chain management).

L'automazione attenuerà questa sfida. Ma nonostante i robot giochino un ruolo sempre maggiore nelle fabbriche, il materiale e la spedizione occuperanno una fetta più ampia dei costi di produzione. La spinta a produrre in paesi lontani con salari bassi diminuirà, mentre quei paesi che sono ricchi di risorse naturali o vicini ai mercati che servono saranno più attraenti. Le stampanti 3D sofisticate porteranno alla produzione di diversi prodotti persino più vicino a casa, trasformandone al tempo stesso il design.<sup>8</sup>

Il CIO di un gigante farmaceutico a livello mondiale era tra quei CxO interessati a valutare il potenziale del cognitive computing. Crede fermamente che i computer saranno infine “capaci di determinare il percorso migliore per prevenire o correggere problemi di salute, basandosi interamente sui modelli di dati” e trasformeranno radicalmente il modello del settore farmaceutico esistente.

A lungo termine, le nuove tecnologie causano spesso una maggiore disruption di quanto si possa pensare in un primo momento. Inoltre i CxO hanno bisogno di guardare a valle, non controcorrente.

### **Coinvolgere più persone**

Tuttavia, molti membri della C-suite ammettono liberamente di trovare difficoltà nel riconoscere cosa succederà, e a maggior ragione a riflettere sulle implicazioni più profonde. “Non è possibile prevedere cosa influirà sul nostro business perché ci sono troppe variabili,” ha affermato il CMO di una banca sudafricana.

---

*“La stampa in 3D avrà un enorme impatto sullo sviluppo dei materiali. Ciò che farà la differenza non sarà più come sono fatti i prodotti, ma il tipo di materiali utilizzato.”*

**Shizuya Yoneda**, COO, Menicon, Giappone

*“Dobbiamo chiederci ‘cosa succederà dopo?’ ed essere proattivi, non semplicemente reagire a ciò che già è accaduto. Inoltre dobbiamo avere questo atteggiamento considerando il futuro sia a breve che a lungo termine.”*

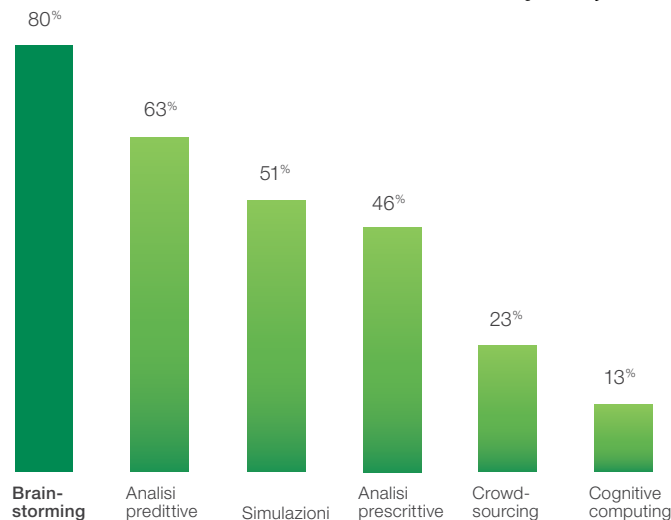
**Jyrki Mäki-Kala**, CFO, Neste Oil, Finlandia

Quindi in che modo gli intervistati cercano di capire il futuro? Ci sono due fasi del processo: scoprire le nuove tendenze e approfondire le implicazioni. Brainstorming, crowdsourcing e tecnologie cognitive possono essere utilizzati per entrambi i passaggi, mentre l'analisi predittiva, l'analisi prescrittiva e la simulazione sono più rilevanti per esplorare le domande 'if-then'.

La maggior parte dei CxO utilizza il brainstorming e l'analisi predittiva. Ma solo la metà usa la simulazione o l'analisi prescrittiva. Il numero di manager che utilizza il crowdsourcing o cognitive computing è ancora inferiore (vedere Figura 12). La maggior parte dei CxO, apparentemente, si affida ancora ampiamente alle pratiche tradizionali per immaginare il futuro.

**Figura 12**

**Vecchie abitudini:** I CxO utilizzano ancora le tecniche convenzionali per identificare le nuove tendenze.

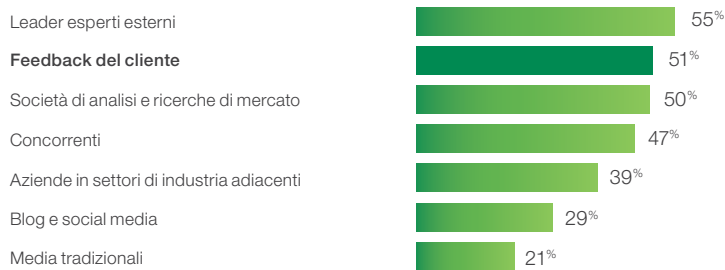


In modo simile, la maggior parte dei CxO si rivolge ad un numero limitato di agent esterni per supporto. La prima chiamata è rivolta a leader esperti (vedere Figura 13). Quasi la metà usa il feedback dei clienti e le ricerche di mercato, nonché l'osservazione della concorrenza. Il fatto che *solo* la metà ricorre ai propri clienti per avere insight è sorprendente. Una cosa altrettanto rilevante è che pochissimi manager si rivolgono a società in settori confinanti o ai social media, sebbene queste risorse possano mettere in luce aspetti completamente nuovi.

I partner sono un'altra risorsa chiave di intelligence. I membri di un ecosistema competono insieme, ma ognuno ha il suo spazio nel mercato. Raccogliere le varie impressioni per creare una visione collettiva delle prossime tendenze e delle future tecnologie nonché su come sfruttarle, consente a tutti i membri dell'ecosistema di competere in modo più efficiente.

### Figura 13

**Campo ristretto:** I CxO attingono a un numero limitato di risorse per prevedere il futuro.

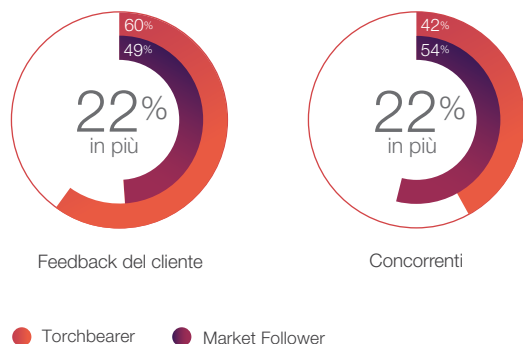


*“In futuro, i nostri clienti creeranno un valore maggiore per noi. Essi non solo generano reddito, ma ci possono aiutare anche a trasformarci.”*

**Zhu Bin**, CEO, GuangDong Create Environment & Technology Co., Cina

**Figura 14**

*Attenti a destra: I Torchbearer prestano maggiore attenzione ai loro clienti rispetto che ai loro concorrenti.*



Certamente, un ecosistema risente anche del membro più debole, quindi è fondamentale assicurarsi che ciascun partner dia il suo contributo. Nondimeno, l'aggregazione e l'analisi delle informazioni di tutti i partecipanti all'ecosistema da punti di vista differenti fornisce indicazioni più chiare sul futuro invece di fare riferimento solo alla conoscenza interna.

Prendiamo ad esempio il successo di Global Pulse, il programma delle Nazioni Unite per ottenere aiuti umanitari più efficaci. Global Pulse rileva dati dai social network, blog e commercio online per identificare picchi di disoccupazione, aumento dei prezzi, epidemie e altri segnali di emergenza. Inoltre utilizza le informazioni provenienti dai partner. Quando l'operatore telefonico Orange gli ha fornito le registrazioni delle chiamate anonime effettuate da cinque milioni di utenti nella Costa d'Avorio, ad esempio, i ricercatori hanno utilizzato i dati di ubicazione della chiamata per analizzare modelli di viaggio. Hanno scoperto che un numero minimo di cambi dell'infrastruttura può ridurre la durata del tragitto in Abidjan, la più grande città della Costa d'Avorio, consentendo ai bambini di andare a scuola più facilmente e riducendo l'inquinamento.<sup>9</sup>

Attingere a numerose fonti di informazioni raccolte da punti di vista differenti è l'unico modo per dare un significato alle 'numerose variabili' a cui il CMO della banca sudafricana ha fatto riferimento. In effetti, quando abbiamo utilizzato Watson Analytics per esaminare cosa avessero da dire i CxO sulle questioni esterne più imprevedibili che riguardavano le loro aziende, sono state rapidamente identificate 33 variabili distinte. I cambiamenti tecnologici, le sfide geopolitiche e i fattori di mercato sono stati riconosciuti come i tre elementi principali.

### **I Torchbearer si guardano intorno – continuamente**

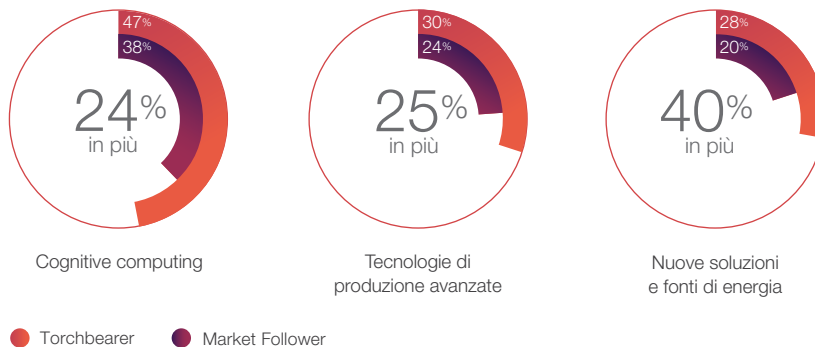
Molti dei Torchbearer nel nostro studio hanno già compreso i vantaggi derivanti da una visione panoramica. Osservano i concorrenti ma ancor di più si concentrano sui clienti (vedere Figura 14). Oltre i due terzi utilizzano anche l'analisi predittiva per identificare nuove tendenze.

Il risultato? I Torchbearer vedono il futuro in modo differente. Danno meno peso alle soluzioni mobile e al cloud computing rispetto alla categoria dei Market Follower, perché molti di essi hanno già implementato queste tecnologie in precedenza. Al contrario danno *maggior* rilevanza al cognitive computing, tecnologie di produzione avanzate e nuove soluzioni e fonti di energia (vedere Figura 15). Quindi stanno già cercando l'ambito di maggiore profitto del futuro. Sono anche disposti a investire nelle tecnologie emergenti con costi più elevati e ricavi maggiori.

Per riepilogare, i Torchbearer sono più bravi a riconoscere le tendenze future perché si guardano intorno ma anche oltre i propri confini. Adottano una prospettiva ecocentrica – non egocentrica –, attingendo dai punti di vista dei clienti e dai partner dell'ecosistema per monitorare il panorama da più punti di osservazione. Inoltre utilizzano tecniche di analisi rigorose per decifrare questo input.

**Figura 15**

**Partenza in vantaggio:** I Torchbearer si concentrano molto di più sulle tecnologie emergenti 'più promettenti'.



*“La sfida più grande consiste nell'affrontare il futuro avendo ancora a che fare col passato. È un po' come cercare di riparare una casa con delle infiltrazioni mentre si stanno installando i pannelli solari.”*

**Rob Briggs**, CHRO, Aviva Insurance, Regno Unito

### **Le nostre raccomandazioni**

#### *Coltivate le vostre capacità cognitive*

Non esiste tecnologia al mondo che possa dirvi esattamente cosa accadrà nel futuro. Tuttavia, usando l'analisi predittiva e cognitiva per esaminare i dati in tempo reale raccolti nel mercato e dai partner, potrete prevedere il futuro con un livello di affidabilità di gran lunga superiore. Inoltre ciò vi consentirà di generare scenari del tipo 'what-if' e di valutare i rischi, preparandovi a risultati differenti prima che questi si verifichino.

#### *Formate la vostra squadra del futuro*

Create un team di specialisti nelle previsioni, fornito di tecnologie e competenze adatte. Una ricerca recente mostra che le persone che hanno imparato ad utilizzare tecniche di ragionamento probabilistico e a riconoscere e eliminare errori, producono previsioni migliori. Anche il lavoro di team aumenta la possibilità di prevedere il futuro in modo più accurato.<sup>10</sup> Prendete in considerazione la possibilità di assegnare a qualcuno nel team il compito specifico di ricercare le nuove tecnologie e monitorare i mercati.

#### *Assumete una visione ecocentrica del mondo*

Effettuate una valutazione accurata di tutte le aziende presenti nel vostro ecosistema. State sfruttando tutti i loro contatti, le competenze e le risorse? Ci sono collegamenti deboli? Ci sono competenze mancanti? Chiedetevi se l'ecosistema ha le giuste competenze per sfruttare le nuove tendenze e le nuove tecnologie e se ha le carte in regola per competere. Se la risposta è no, che cosa dovete prendere in considerazione?' Il destino della vostra organizzazione ora dipende dalle capacità collettive dell'ecosistema in cui operate, inclusa la capacità di leggere – e prepararsi – al futuro.

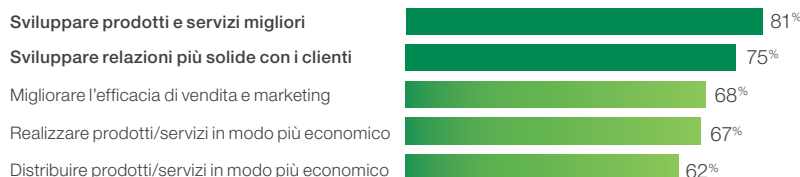


## Essere i primi, essere i migliori o non essere nessuno

Il modo in cui i top manager vedono il futuro influenza il loro agire. La maggior parte dei manager vede la tecnologia come un mezzo per creare valore ad esempio, nonostante non ignorino la possibilità di tagliare i costi (vedere Figura 16). La maggior parte degli intervistati ha in progetto di rivalutare il portafoglio di servizi/prodotti della società, nonché il modello operativo, alla luce della tecnologia che ha classificato come più importante.

### Figura 16

**Fattore aggiunto:** i CxO considerano la tecnologia principalmente come un mezzo per aggiungere valore piuttosto che per ridurre i costi.



Inoltre, quattro quinti dei CxO sta sperimentando l'uso di modelli di business alternativi o sta pensando di farlo. Il focus è principalmente sulle varianti 'open' e 'platform' (vedere Figura 17).<sup>11</sup> Entrambi i modelli sono particolarmente favorevoli alla collaborazione, sia all'interno dell'azienda che tra settori industriali. Entrambi offrono anche molta flessibilità, che è fondamentale per far fronte a cambiamenti esterni improvvisi.

*“La tecnologia cambierà i nostri modelli di business ... Ci sarà un cambiamento in termini di profittabilità nella value chain, con il passaggio dal prodotto alla soluzione complessiva.”*

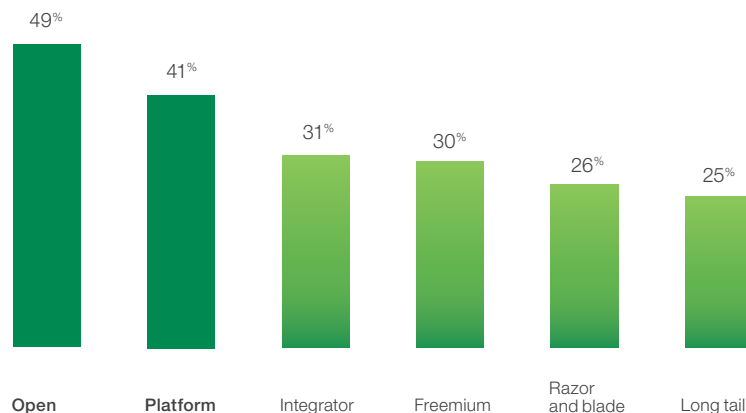
**Frans van Houten**, CEO, Royal Philips, Paesi Bassi

*“Sappiamo che ci sono maggiori aspettative, ma cosa vogliono esattamente i clienti? Ancora non lo sappiamo. E tali aspettative non vengono stabilite da noi o dai nostri competitor; vengono definite al di fuori del nostro settore di industria, da attori come Apple o Amazon. In realtà sono loro la nostra concorrenza.”*

**Scott C. Campbell**, Executive VP and CMO – Multiple Line,  
American National Insurance Company, Stati Uniti

**Figura 17**

**Modelli principali:** I CxO si stanno concentrando principalmente e soprattutto su modelli di business 'platform' e 'open'.



Tutto ciò ha un senso perché c'è una chiara prova del fatto che l'innovazione del modello di business è più vantaggiosa rispetto all'innovazione del prodotto, fenomeno che i nuovi attori nel settore digitale hanno ampiamente confermato.<sup>12</sup> Come ha notato il CMO di una società di autonoleggio statunitense, "Uber ha una capitalizzazione di mercato che supera quella di tutte le società di autonoleggio messe insieme e si tratta solamente di un'app."

I CxO comprendono anche che l'influenza degli invasori digitali va ben oltre i settori in cui c'è stata maggiore disruption. E non possono ignorarne l'impatto, anche se la loro organizzazione non è stata ancora nemmeno sfiorata dai giganti o non ha ancora provato l'aggressività degli ankle-biter.

---

### Creare un laboratorio vivente

Tuttavia, la maggior parte dei manager sono cauti nei confronti dei cambiamenti più grandi. “La questione più delicata riguarda la scelta di un nuovo modello di business ‘adatto’,” ci ha riferito il COO di una cooperativa agricola francese. “Quando stai sperimentando un nuovo modello, non ci sono aziende da cui puoi imparare per gli errori commessi,” ha aggiunto il COO di una società di servizi finanziari polacca.

Le preoccupazioni sull’investire troppo, troppo presto, o sul cannibalizzare le fonti attuali di guadagno emergono regolarmente. “L’ostacolo più grande è la redditività. Il modello sarà redditizio e ci sarà una penetrazione nel mercato sufficiente?” ha messo in guardia il CFO di una società di scienze naturali tedesca.

Altri CxO hanno sottolineato quanto sia difficile verificare i nuovi modelli all’interno di un framework aziendale esistente. “Sono richiesti fiducia e perseveranza per sperimentare”, ha detto il CIO di un distretto di imprese indiano. Ma le società più grandi spesso cercano il successo rapido. Anche quando il concetto di breve termine non è un problema, c’è un’inerzia organizzativa da superare.

Tutte queste sono preoccupazioni legittime. Eppure manca un elemento chiave: per creare un modello di business nuovo di successo, generalmente si deve sperimentare *fuori* dal normale contesto organizzativo. È necessario sviluppare e verificare varie idee, coltivare quelle più promettenti e attuarle solamente quando si ritiene possano funzionare nel mondo reale.

---

*“Non esistono regole o case study precedenti relativi a ciò che stiamo cercando di fare con la nostra azienda e i nostri modelli di business. Abbiamo la sensazione di operare quasi ai margini del mercato.”*

**Debra Hall**, Director, Rose & Thorne, Nuova Zelanda

*“Viviamo in una fase in cui la creatività personale e la continua innovazione sono fondamentali. Dovremmo pensare in termini di ‘return on inspiration’.”*

**Natascia Radice**, CMO, TEDxDubai, Emirati Arabi Uniti

---

### **Esplorate oltre i confini**

Diversi CxO sembrano avere una visione ingiustificatamente limitata delle proprie possibilità. Alcuni di loro desiderano spostarsi verso la fase finale della value chain. Ma pochi stanno prendendo in considerazione l'altra possibilità, nonostante il fatto che spostandosi verso l'inizio della value chain si possano presentare nuove opportunità. Quando il produttore di concentrato di pomodoro Morning Star ha avuto problemi di fornitura, ad esempio, ha iniziato a piantare e coltivare lui stesso i pomodori. Ciò gli ha permesso di creare una più vasta gamma di prodotti coltivando varietà che producevano raccolti con sapori differenti.<sup>13</sup>

Spostarsi verso l'inizio della value chain può anche fornire una difesa dagli ankle-biter, molti dei quali scendono in campo puntando ai mercati di fascia inferiore. Airbnb è un esempio tipico; ha iniziato con servizi rivolti a viaggiatori con un basso potere di acquisto disposti a scegliere opzioni a basso costo e ora dispone di 29 castelli sui suoi cataloghi.<sup>14</sup> Controllare la fase iniziale della value chain riduce quelle spaccature attraverso cui eventuali intrusi possono infiltrarsi.

Eppure solamente un numero esiguo di CxO sembra pensarla così e sta cercando una base clienti completamente nuova e/o di fare il suo ingresso in un nuovo settore. La maggioranza dei manager coinvolti in questo studio probabilmente non ha alcuna intenzione di seguire l'esempio di Uber.

## I Torchbearer avanzano

Di nuovo, tuttavia, si notano differenze significative nelle strategie che i Torchbearer e i Market Follower mettono in pratica. Per iniziare, i Torchbearer hanno fatto molti progressi nello sviluppo di modelli di business innovativi: il 38 per cento utilizza già modelli di business open e il 27 per cento modelli di business platform, in confronto al 29 per cento e al 20 per cento rispettivamente dei Market follower. Inoltre, sia che stiano lanciando nuovi modelli di business che nuove offerte, i Torchbearer sono molto più intenzionati ad essere i primi sul mercato (vedere Figura 18).

Quindi perché il profondo desiderio di essere i primi? La velocità con cui la tecnologia evolve sta aumentando; in effetti, la legge di Moore – secondo cui le ‘capacità’ della tecnologia raddoppiano ogni due anni – è appena stata riconfermata.<sup>15</sup> I CxO che gestiscono i nostri Torchbearer sono chiaramente consapevoli delle implicazioni. Quasi tutti loro sanno che arrivare secondi o terzi sul mercato è un lusso che non ci si può permettere. Anche grazie alla loro prospettiva più ampia, sono meglio predisposti rispetto ai Market Follower nell’assumersi i rischi associati all’essere dei pionieri.

Ma essere i primi non basta. La storia mostra che diversi innovatori sono stati emarginati perché non sono riusciti a mantenere il vantaggio. Chi, dopo tutto, non ricorda l’MPMan della SaeHan, il primo lettore MP3 disponibile lanciato nel 1997?<sup>16</sup> Nell’economia digitale è più importante che mai essere – e rimanere – uno dei migliori.

**Figura 18**

*In prima linea: La maggior parte dei Torchbearer desiderano essere pionieri del mercato.*

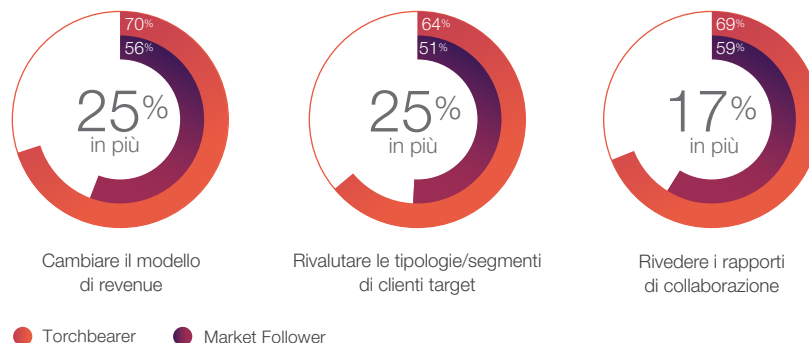


I Torchbearer presi in considerazione nel nostro studio sono consapevoli di ciò. Desiderano impegnarsi molto di più nel raggiungere nuovi segmenti di mercato e sviluppare nuovi modelli di revenue, sapendo che chi controlla l'accesso al cliente 'vince' la battaglia. Inoltre è più probabile che riescano a stimolare il potenziale dei vari fattori che cambiano le regole del gioco come i sistemi di apprendimento e intendono rafforzare i network che hanno costituito (vedere Figura 19).

In altre parole, i Torchbearer si concentrano sulla soddisfazione dei desideri dei clienti più esigenti – quelli che vogliono solo il meglio. Inoltre cercano delle alleanze per soddisfare le aspettative di questi clienti. I Market Follower, al contrario, partono da una prospettiva più 'egocentrica': sono focalizzati su ciò che accade tra le mura della propria organizzazione e su come utilizzare le risorse esistenti nel modo migliore possibile.

**Figura 19**

*Orientati all'esterno: I Torchbearer si concentrano sugli aspetti che maggiormente li aiutano a essere i migliori.*



---

## **Le nostre raccomandazioni**

### *Esaminate territori sconosciuti*

Concentrarsi sui propri punti di forza e imparare dalla concorrenza a voi più vicina vi farà fare le stesse cose che già state facendo solo leggermente meglio. Invece ascoltate i clienti e gli influencer del vostro ecosistema e collaborate attivamente con loro. Concentratevi nella creazione di network più ampi e osservate cosa fanno le società in settori completamente diversi per acquisire nuove idee.

### *Uscite dalla vostra organizzazione per ottenere il meglio*

Create un centro di innovazioni che sia fuori dalla vostra struttura organizzativa per incubare e gestire nuovi modelli e offerte di business. Datevi libertà d'azione per sperimentare adeguatamente, inclusi risorse e tempo sufficienti. Sperimentate i prototipi più promettenti su un gruppo scelto di clienti appassionati e informati; imparerete molto di più da loro che da una folla di utenti disinformati. E siate spietati nello scartare tutto tranne le opzioni davvero migliori. 'Buono' non è buono abbastanza in un ambiente digitale trasparente.

### *Create e catturate il momento*

Una volta che avete deciso di lanciare un nuovo modello di business, prodotto o servizio, siate veloci e preparati a scommettere in grande. Risulta difficile trionfare come pionieri del mercato quando i progressi tecnologici avvengono così rapidamente da poter rendere obsolete persino le innovazioni più recenti. È necessario assumere il controllo del mercato prima che lo faccia qualcun altro e qui davvero le risorse hanno un ruolo fondamentale. Se il brand è forte e ci sono le possibilità economiche e siete pronti a esibire tutte le capacità tecnologiche e di marketing, è più probabile che avrete successo.

---

*“Desidero semplificare tutto, in modo da fare meno scommesse e prendere più velocemente le decisioni.”*

**Anders Thulin**, Head of Group Function Business Excellence & Common Functions and CIO, Ericsson Group, Svezia

---

## Raggio d'azione, scalabilità, velocità

L'arena competitiva sta vivendo una rivoluzione colossale, poiché nuovi competitor provenienti da settori confinanti e nuove realtà digitali stanno sfidando congiuntamente gli attori tradizionalmente coinvolti. Questi competitor stanno capitalizzando sul cloud computing, sulle soluzioni mobile e altre tecnologie simili per cavalcare i confini tra i settori, sviluppare modelli di business totalmente differenti ed estromettere i fornitori consolidati. Stanno facendo 'esplodere il mercato,' queste le parole del CFO di una banca francese.

I giganti digitali hanno un'influenza enorme ma almeno sono una minaccia visibile. I nuovi arrivati provenienti da settori diversi e gli ankle-biter sono molto più difficili da scoprire e il pericolo maggiore proviene proprio da quegli 'elementi disruptive che non conosciamo,' ha avvertito il CEO di una società assicurativa belga. Il numero di ankle-biter sta crescendo anch'esso velocemente. Le 50 aziende presenti sull'elenco di CNBC relativo alle start-up più disruptive a livello mondiale hanno ottenuto oltre 22 miliardi di USD di capitale proprio, sufficienti a trasformare una formica in un gigante.<sup>17</sup>

Diverse organizzazioni tradizionali stanno lottando per allontanare questi nuovi arrivati. Ma i Torchbearer nel nostro studio si posizionano meglio rispetto agli altri perché hanno adottato tre imperativi:

- *Raggio d'azione*: I Torchbearer hanno una veduta più ampia e sono più coraggiosi nell'esplorare le opportunità in settori collegati. Definiscono dove vogliono avere un ruolo, mantenendo comunque le proprie opzioni il più possibile aperte in un'arena in continuo cambiamento. Sanno inoltre di dover competere come parte di un ecosistema più grande fatto di entità interdipendenti, fattore che migliora enormemente il loro potenziale impatto sul mercato.



- 
- *Scalabilità*: I Torchbearer sono più coraggiosi nell'investire nelle tecnologie emergenti con rischio elevato e si rivelano essere più consapevoli della necessità di preservare il proprio vantaggio sulla concorrenza e di essere scalabili per quanto riguarda le competenze. Sostengono completamente le proprie idee migliori perché sanno che la fetta più grande della torta economica andrà solo a una manciata di aziende.
  - *Velocità*: I Torchbearer sono più agili, più disposti a sperimentare e mostrano più sicurezza nell'assumere il comando. Una volta sviluppato un nuovo prodotto, servizio o modello di business, gareggiano per il traguardo, riconoscendo il passo con cui evolve la tecnologia e l'importanza del dominare il mercato prima della concorrenza.

In breve, i nostri Torchbearer sono attrezzati meglio per far fronte ad ogni tipo di attacco della concorrenza. Sono in una posizione migliore anche per potersi prendere la rivincita e invadere lo spazio del nemico.

*Cosa potete imparare dai Torchbearer?*

Manager:

5247

Settori:

21

Paesi:

>70

## Come abbiamo condotto la ricerca

Tra il mese di gennaio e quello di giugno del 2015, abbiamo intervistato 5257 business leader di 21 settori differenti in oltre 70 paesi. Il campione comprende 818 CEO, 643 CFO, 601 CHRO, 1805 CIO, 723 CMO e 657 COO. Abbiamo utilizzato un processo di raking di ponderazione bidimensionale per i problemi di campionatura eccessiva derivanti dalle differenze riscontrate nel numero degli intervistati in un determinato ruolo o regione. Inoltre abbiamo utilizzato varie tecniche, incluse statistiche descrittive e metodi multivariati, per analizzare le risposte.

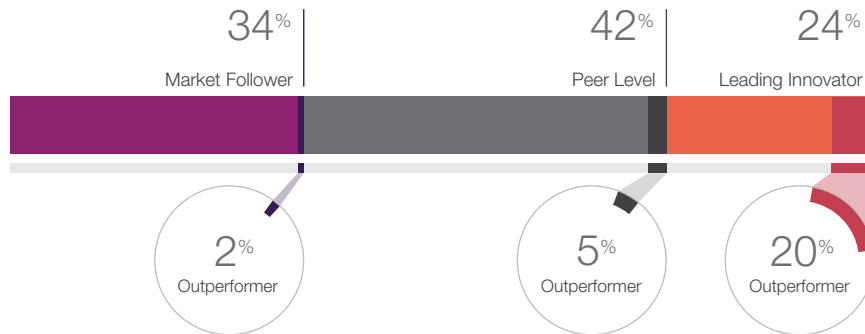
Come parte della nostra analisi, volevamo identificare i tratti che distinguono le aziende di maggior successo. Quindi abbiamo chiesto a tutti gli intervistati di classificare la propria posizione aziendale nel settore in cui operavano sulla base di due elementi: la percezione del mercato nei confronti della propria capacità di innovazione e le prestazioni finanziarie negli ultimi tre anni, valutate in termini di crescita del fatturato e profittabilità (o crescita del budget ed efficienza per le aziende nel settore pubblico).

Abbiamo classificato le aziende valutate da uno a tre nella prima categoria come Market Follower, quelle valutate quattro come Market Peer e quelle valutate cinque come Leading Innovator. Allo stesso modo, abbiamo classificato le aziende valutate da uno a tre nella seconda categoria come underperformer, quelle valutate quattro come peer performer e quelle valutate cinque come outperformer. Abbiamo incrociato la validità delle risposte rispetto al nostro secondo criterio, confrontandole con due parametri finanziari obiettivi: – la crescita annuale combinata costituita da fatturato e profitto prima della tassazione tra il 2009 e il 2014.

La nostra analisi ha rivelato un piccolo gruppo di aziende con una forte reputazione sul mercato e un andamento finanziario eccezionale: i Torchbearer del nostro studio (vedere Figura 20). Abbiamo confrontato questo gruppo d'élite con i Market Follower, la maggior parte dei quali con successo nettamente inferiore a livello finanziario, per scoprire cosa rende i Torchbearer così efficaci.

#### Figura 20

**Gruppo selezionato:** I Torchbearer hanno una forte reputazione e un andamento finanziario eccellente.



## \* Torchbearer

100%

Leading Innovator

20%

dei Leading Innovator sono Outperformer; quindi

il 5%

della popolazione totale è costituito da Torchbearer

**Per ulteriori informazioni**

Per ulteriori informazioni su questo studio dell'IBM Institute for Business Value, contattateci all'indirizzo [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Seguite @IBMIBV su Twitter e per avere una lista completa delle nostre ricerche o per iscrivervi alla nostra newsletter mensile, visitate il sito [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

Potete accedere agli executive report dell'IBM Institute for Business Value dal cellulare o tablet scaricando l'app gratuita 'IBM IBV' per iOS o Android dal vostro app store.

**Il partner giusto per un mondo in continua evoluzione**

Come IBM, collaboriamo con i nostri clienti, combinando conoscenza di business, ricerca avanzata e tecnologia, per consentire loro di conseguire un netto vantaggio nei confronti della concorrenza in un mondo in continuo cambiamento.

**IBM Institute for Business Value**

L'IBM Institute for Business Value, parte di IBM Global Business Services, sviluppa analisi strategiche basate su dati concreti per i senior business executive su problemi specifici del settore pubblico e privato.

---

### Note e fonti bibliografiche

- 1 Christensen, Clayton. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press, Boston, 1997
- 2 McDonnell, Tim. "Monsanto Is Using Big Data to Take Over the World." *Mother Jones*. November 19, 2014
- 3 Jayakumar, Amrita. "Lockheed Martin's latest health partnership is very personal." *The Washington Post*. January 13, 2015
- 4 "The Customer-activated Enterprise." IBM Institute for Business Value. October 2013
- 5 Johansen, Bob and Karl Ronn. *The Reciprocity Advantage: A New Way to Partner for Innovation and Growth*. Berrett-Koehler Publishers, October 2014
- 6 Kuhn, Thomas, S. *The Structure of Scientific Revolutions*. Second Edition, Enlarged, The University of Chicago Press, Chicago, 1970 (1962)
- 7 "The Customer-activated Enterprise." IBM Institute for Business Value. October 2013
- 8 Peterson, Steve, Mark Bedeman and Daria Godunova. "Shifting transport paradigms: Understanding the implications of 3D printing on the global transportation industry." IBM Institute for Business Value. Settembre 2014
- 9 Lohr, Steve. "Searching Big Data for 'Digital Smoke Signals.'" *The New York Times*. August 7, 2013, [http://www.nytimes.com/2013/08/08/technology/development-groups-tap-big-data-to-direct-humanitarian-aid.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/08/08/technology/development-groups-tap-big-data-to-direct-humanitarian-aid.html?_r=0)
- 10 Mellers, Barbara et al. "The Psychology of Intelligence Analysis: Drivers of Prediction Accuracy in World Politics." *Journal of Experimental Psychology: Applied*. 2015. Vol. 21, No. 1, pp. 1–14, <http://www.apa.org/pubs/journals/releases/xap-0000040.pdf>

- 11 Modelli di business aperti implicano una collaborazione sistematica con le agenzie esterne per creare e acquisire valore in modi differenti. I modelli di business della piattaforma implicano la creazione di un forum in cui gli acquirenti e i venditori possano interagire direttamente con l'aggiunta di una commissione su ciascuna transazione.
- 12 Gassman, Oliver. "The danger in missing the innovation moment." *ft.com*. September 7, 2014, <http://www.ft.com/cms/s/2/b2ef363c-31c4-11e4-b377-00144feabdc0.html#axzz3WjhAmVp0>
- 13 Staats, Bradley and David M. Upton. "It's OK to Move Down (Yes, Down) the Value Chain." *HBR*. June 2015, <https://hbr.org/2015/06/its-ok-to-move-down-yes-down-the-value-chain>
- 14 Scola, Alex. "29 baller castles you can rent on Airbnb." *Matador Network*. March 27, 2014, <http://matadornetwork.com/trips/29-baller-castles-can-rent-airbnb/>
- 15 Gibbs, Samuel. "Moore's law wins: new chips have circuits 10,000 times thinner than hairs." *The Guardian*. July 9, 2015, <http://www.theguardian.com/technology/2015/jul/09/moores-law-new-chips-ibm-7nm>
- 16 "MP3 players past to present." *The Entertainment Buzz*. January 13, 2015, <http://ebuzz.ie/blog/mp3-players-past-to-present/>
- 17 Ioannou, Lori. "50 disruptive start-ups revolutionizing business – and the world." *CNBC*. May 12, 2015, <http://www.cnbc.com/2015/05/12/the-2015-cnbc-disruptor-50-list.html>

---

**IBM Italia S.p.A.**

Circonvallazione Idroscalo  
20090 Segrate (Milano)  
Italia

La home page di IBM Italia si trova all'indirizzo:

**ibm.com**

IBM, il logo IBM, ibm.com e IBM Watson sono marchi di International Business Machines Corp., registrati in diverse giurisdizioni. Altri nomi di prodotti o servizi possono essere marchi di IBM o di altre società. Un elenco aggiornato dei marchi IBM è disponibile sul web nella pagina "Informazioni su copyright e marchi" all'indirizzo [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Questo documento è aggiornato alla data iniziale della pubblicazione ed è soggetto a modifica senza preavviso. Non tutte le offerte sono disponibili in ogni paese in cui opera IBM.

Le informazioni contenute in questo documento vengono fornite "nello stato in cui si trovano" senza alcuna garanzia, esplicita o implicita, inclusa qualsiasi garanzia di commerciabilità, idoneità per un particolare scopo e qualsiasi garanzia o condizione di non violazione. I prodotti IBM sono garantiti secondo i termini e le condizioni dei contratti che ne regolano la fornitura.

Questo report è fornito a titolo esclusivamente informativo. Non è da intendersi come sostituto di ricerche dettagliate o di giudizio professionale. IBM non sarà responsabile di eventuali perdite da parte di un'organizzazione o persona che fa affidamento su questa pubblicazione.

I dati utilizzati in questo report possono provenire da fonti di terze parti e IBM non verifica, convalida o controlla tali dati in modo indipendente. I risultati derivanti dall'utilizzo di questi dati vengono forniti "così come sono" e IBM non rilascia alcuna dichiarazione o garanzia, esplicita o implicita.

© Copyright IBM Corporation 2015

