



La Nuova Voce *dei* CIO

*Considerazioni tratte dal
Global Chief Information
Officer Study
Executive Summary*

Executive summary

Il presente documento è una sintesi dell'IBM Global CIO Study: La nuova voce dei CIO.

Lo studio completo è disponibile all'indirizzo: ibm.com/voiceofthecio

Nel contesto di business complesso e dinamico dei nostri giorni, come possono i CIO (Chief Information Officer) dare un contributo significativo per l'intera azienda? Per rispondere a questa domanda, abbiamo intervistato oltre 2500 CIO in tutto il mondo. Abbiamo parlato per un'ora con ognuno di loro, analizzando le risposte alla luce dei dati statistici e finanziari in nostro possesso, e abbiamo ottenuto un quadro completo di ciò che significa essere un CIO oggi. Oggi i CIO non vogliono più essere considerati solo grandi esperti in campo informatico, né dedicarsi esclusivamente a tagliare i costi, ma stanno ridefinendo il proprio ruolo.

I CIO hanno trovato nuovi modi di far sentire la propria voce e sempre più spesso entrano di diritto a far parte del top management. I CIO di successo sono impegnati attivamente nella definizione di strategie, all'insegna della flessibilità e del cambiamento, e lavorano per risolvere i problemi dell'azienda, non solo dell'IT.

Oggi i CIO occupano il 55% del proprio tempo, una percentuale altissima, in attività che creano innovazione, come ad esempio: *generare buy-in per piani innovativi, implementare nuove tecnologie e gestire problematiche di business non direttamente connesse alla tecnologia*. Il restante 45% del tempo lo passano a svolgere incarichi fondamentali e più tradizionali del ruolo del CIO, legati alla *gestione dell'ambiente tecnologico*, come ridurre i costi IT, mitigare i rischi per l'azienda e fare leva sull'automazione per contenere i costi anche in altri ambiti del business.

Tutti i CIO riconoscono che i loro obiettivi più importanti molto spesso sembrano contraddittori: *Come supportare l'introduzione di nuovi servizi senza interrompere quelli esistenti? Come ridurre i costi e migliorare nel contempo i servizi? Come conciliare l'esigenza di influenzare le strategie del business con la necessità di fornire supporto IT ai massimi livelli?*

Ruoli complementari, eppure talvolta conflittuali

Un CIO del settore elettronico ha sintetizzato bene il concetto: "Noi dell'IT non siamo maghi, ma siamo certamente dei giocolieri". Ogni giorno i CIO si trovano ad affrontare un certo numero di incognite e devono gestire un'organizzazione che risolve una miriade di problemi per conto dei clienti, sia interni che esterni. Senza dubbio la funzione IT rappresenta la linfa vitale di gran parte delle aziende. Ma i CIO ci hanno detto di poter dedicare più attenzione allo sviluppo di nuove idee tecnologiche solo dopo aver risolto le esigenze correnti dell'IT.

Da migliaia di interviste emerge che i CIO di maggior successo rivestono simultaneamente tre coppie di ruoli. Ogni coppia rappresenta un binomio all'apparenza contraddittorio, ma di fatto complementare. Per caratterizzare ogni ruolo, abbiamo coniato un termine che ne descrive la qualità dominante. Il CIO è:

- un Acuto visionario e un Abile pragmatico
- un Sagace creatore di valore e un Instancabile risparmiatore
- un Leader di business collaborativo e un Manager IT illuminante

Integrando queste tre coppie di ruoli, il CIO:

Realizza innovazione

Non basta pianificare l'innovazione – bisogna gettare solide fondamenta. Nei panni di Acuto visionario, il CIO usa le sue doti di intuito per promuovere una ricca agenda tecnologica che aiuta il business a trarre profitto da iniziative d'avanguardia. Il secondo termine del binomio è Abile pragmatico. Come pragmatico, il CIO ha a che fare con le realtà del business. Il pragmatico ottimizza la produttività delle soluzioni IT in maniera tale da destinare più tempo e più budget all'innovazione.

Incrementa il ROI (Return On Investment) dell'IT

L'IT serve a ottimizzare la generazione di valore per il business, puntando al contenimento dei costi e all'incremento dell'efficienza. Il Sagace creatore di valore cerca nuovi modi per aiutare i clienti e l'impresa a utilizzare al meglio i dati. L'Instancabile risparmiatore, la sua controparte, è attento alla gestione del budget e dei processi, e si sforza di ridurre o eliminare del tutto le voci di costo.

Aumenta l'impatto sul business

Per dare un contributo all'impresa, è essenziale avere esperienza sia di questioni tecniche che di business. In qualità di Leader di business collaborativi, i CIO si impegnano a studiare nuove iniziative di business e a rinnovare la cultura aziendale insieme agli altri dirigenti di livello "CxO". In quanto Manager IT illuminanti, invece, sono chiamati a motivare l'organizzazione IT e a garantire prestazioni eccellenti in ambito IT.

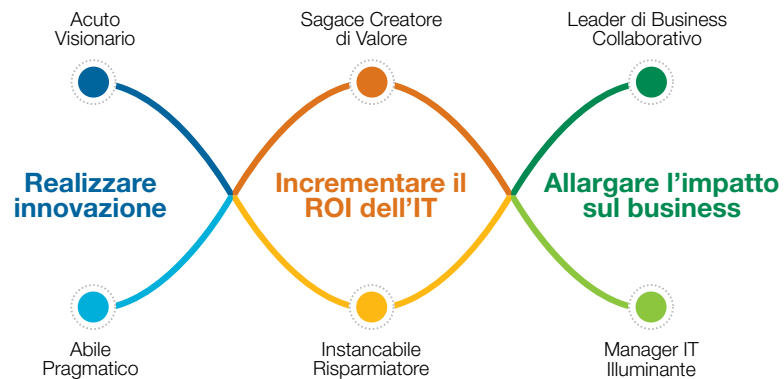
Bilanciare il mix in ogni coppia di ruoli

Non sorprende che i CIO debbano riconciliare punti di vista apparentemente contrastanti. I risultati della nostra indagine hanno rivelato tuttavia che esistono ancora margini di miglioramento per questa attività. Anche i CIO con più esperienza hanno ammesso di sentirsi sufficientemente preparati solo in uno o due dei sei ruoli che devono ricoprire. Nessuno di questi ruoli, però, deve essere trascurato.

Le realtà che ogni CIO deve affrontare influenzano le sue modalità di gestione del cambiamento. L'enfasi da attribuire ai singoli ruoli si decide in base a molti fattori. Tra questi ci sono fattori macroeconomici, condizioni regionali, forze settoriali specifiche e caratteristiche organizzative, nonché le capacità e le aspirazioni personali dei CIO.

Nonostante le molteplici forze in gioco, i nostri risultati evidenziano tuttavia che i CIO di successo sono quelli che scoprono i modi di concentrarsi su ciò che più conta per loro e per la propria impresa.

In questo documento ascolterete la voce dei CIO e leggerete ciò che stanno facendo per raggiungere tre obiettivi primari: realizzare innovazione, incrementare il ROI dell'IT e aumentare l'impatto sul business.



Realizzare innovazione

Acuto visionario e Abile pragmatico

L'Acuto visionario si adopera per definire le strategie e aiuta l'azienda a individuare le tecnologie a supporto dell'innovazione. L'Abile pragmatico predispone il terreno per implementare le innovazioni. L'Acuto visionario ha il compito chiave di: promuovere l'integrazione tra azienda e tecnologia, sostenere l'innovazione ed espandere l'influenza del CIO. L'Abile pragmatico ha il compito chiave di: attuare la visione aziendale, facilitare la cooperazione e concentrarsi sulle competenze basilari.

Sapete usare abilmente le tecnologie emergenti e i processi innovativi per rispondere alle esigenze aperte di business nel vostro settore?

In che modo collaborate con gli interlocutori esterni per avere più tempo da dedicare all'innovazione del business?

Come potete diffondere l'uso di strumenti collaborativi e di comunicazione per ampliare le knowledge network di dipendenti e partner?

Misurate gli effetti delle implementazioni, in modo che i colleghi non solo capiscano i risultati raggiunti, ma ne siano anche convinti e ispirati?

“Il ruolo del CIO si è evoluto nel tempo: oggi non è più solo tecnologia, ma anche strategia.”

Dave Watt, Direttore dei Servizi di business, Altagas, Ltd.

Incrementare il ROI dell'IT

Sagace creatore di valore e Instancabile risparmiatore

Il Sagace creatore di valore mette a punto soluzioni efficaci basate sulla comprensione delle esigenze dei clienti. L'Instancabile risparmiatore non perde occasione per tagliare le spese. Il Sagace creatore di valore ha il compito chiave di: far “cantare” i dati, raggiungere i clienti attraverso nuove vie, incrementare integrazione e trasparenza. L'Instancabile risparmiatore ha il compito chiave di: standardizzare per economizzare, centralizzare l'infrastruttura e mantenere la riduzione dei costi la priorità primaria.

In che modo potete lavorare con il business per massimizzare il rendimento finanziario dell'attuale portafoglio IT?

Cercate attivamente la collaborazione del business per acquisire informazioni rilevanti e proponete nuovi modi per generare valore da queste informazioni?

Come potete mettere a frutto le esperienze dei concorrenti per ottimizzare i processi di business e IT?

Immaginate di essere il successore di voi stessi: quali sono le prime tre cose che fareste per generare un incremento del 20% delle performance dai vostri investimenti IT?

“L'interazione e la collaborazione con i clienti sono i fondamenti del nostro modello di business”.

Anders H. Johansson, CIO, Handelsbanken

“L’IT è considerato un prezioso alleato per il raggiungimento degli obiettivi di business e la realizzazione della mission aziendale, e contribuisce attivamente alla strategia del business. Per l’IT è più facile allinearsi alle esigenze del business se è supportato da una gestione con obiettivi e intenti chiari.”

Chris Ferguson, CIO, Elders Rural Services

“Un ruolo importante del CIO è quello di far capire al top management che, oltre a curare le attività del business, deve portare innovazione in azienda.”

Dr. Warren Ritchie, CIO, Volkswagen Group of America

Aumentare l’impatto sul business

Leader di business collaborativo e Manager IT illuminante

Il Leader di business conosce a fondo il core business dell’azienda e costruisce solide partnership, sia internamente che esternamente. Il Manager IT illuminante ha grandi competenze in ambito IT e vuole innalzare il livello delle competenze nella funzione IT. Il Leader di business ha il compito chiave di: conoscere l’azienda, partecipare attivamente con i colleghi ai progetti che esulano dalla sfera IT e misurare l’IT in termini economici. Il Manager IT illuminante ha il compito chiave di: coltivare talenti IT davvero straordinari, guidare la forza lavoro IT e migliorare le prestazioni.

Sfruttate le relazioni di business a ogni livello d’impresa per ampliare la vostra sfera d’azione anche al di fuori della divisione IT?

In che modo pensate di avviare un dialogo costante tra il business e l’IT che vi porti ad avere obiettivi e criteri di valutazione comuni?

Rappresentate un modello di ruolo con competenze ultraspecialistiche in almeno un campo dell’IT?

Avete un piano flessibile ed esaustivo per sviluppare le competenze tecnologiche e di business all’interno della funzione IT?

La vostra organizzazione IT lavora attivamente per proteggere e migliorare la qualità dei dati aziendali?

Gestire i due ruoli in futuro

Nonostante le molteplici forze in gioco, i nostri risultati evidenziano tuttavia che i CIO hanno scoperto i modi di concentrarsi su ciò che più conta per loro e per la propria impresa. La voce collettiva di oltre 2500 CIO nel mondo ha messo in luce le azioni fondamentali che aiutano i CIO a raggiungere gli obiettivi primari: realizzare innovazione, incrementare il ROI dell’IT e aumentare l’impatto sul business.

I CIO valutano di volta in volta quanta enfasi sia opportuno dare a ognuna delle tre coppie di ruoli. I nostri profili offrono ai CIO un approccio più strutturato per capire dove focalizzare la propria attenzione e in che modo farlo. Qualunque sia il ruolo che desideriate ottimizzare, ci auguriamo di lavorare presto con voi.

Per ulteriori informazioni potete contattare l’IBM Institute for Business Value all’indirizzo iibv@us.ibm.com oppure scaricare il documento completo IBM Global CIO Study dal sito:

ibm.com/voiceofthecio

Come è stata condotta la ricerca

Questo rapporto è la prima edizione dell'IBM CIO Study, l'ultima indagine, in ordine di tempo, di una serie di studi sui dirigenti di livello C promossa dall'IBM Institute for Business Value. Per capire meglio quali siano le sfide e gli obiettivi dei CIO oggi, ne abbiamo incontrati personalmente 2598: in assoluto il campione rappresentativo più vasto a questo livello dirigenziale. Tra gennaio e aprile del 2009, abbiamo intervistato i CIO di 78 Paesi del mondo, appartenenti a 19 diversi settori industriali e ad aziende di ogni dimensione.

La nostra analisi ha preso in considerazione i dati di crescita dell'utile ante imposta dal 2004 al 2007 e, raffrontandoli a quelli di altre imprese dello stesso settore, ha classificato le aziende in tre livelli di crescita: alta, media e bassa. Là dove queste informazioni non erano disponibili, abbiamo applicato una correlazione statistica assegnando i livelli in base alle analogie tra le risposte raccolte.

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.



IBM Italia S.p.A.

Circonvallazione Idroscalo s/n
20090 Segrate - MI

La homepage IBM è disponibile all'indirizzo **ibm.com/it**

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

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

I nomi di altre società, prodotti e servizi potrebbero essere marchi registrati o marchi di servizio di altri.

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

I CIO intervistati rappresentano 19 settori di attività. Settore delle Comunicazioni: media e intrattenimento; telecomunicazioni; energia e utility. Settore della Distribuzione: agricoltura; linee aeree; prodotti al consumo e all'ingrosso; alimentari, bevande e tabacco; Life Science e prodotti farmaceutici; poste, recapito pacchi e merci; servizi professionali; ferrovie; immobiliare; retail; logistica e trasporti; viaggi e turismo. Settore Industriale: aerospaziale e difesa; industria automobilistica; chimica e petrolio; computer e apparecchiature per ufficio; elettronica; energia (produzione e raffinazione); ingegneria e macchinari; silvicoltura e industria cartaria; prodotti industriali; apparecchiature di rete e altri dispositivi di comunicazione. Settore dei Servizi finanziari: bancario; mercati finanziari; assicurazioni. Settore Pubblico: istruzione; governo e servizi pubblici; enti paganti ed erogatori di assistenza sanitaria.

Qualsiasi riferimento a prodotti, programmi o servizi IBM non ne implica necessariamente l'utilizzo esclusivo. È possibile utilizzare qualsiasi prodotto, programma o servizio funzionalmente equivalente.

L'hardware IBM è fabbricato sia con parti nuove che con parti sia nuove che usate. In alcuni casi, il prodotto hardware potrebbe non essere nuovo ed essere stato installato in precedenza. Indipendentemente da ciò si applicano le condizioni di garanzia IBM.

La presente pubblicazione è fornita esclusivamente a titolo informativo.

Le informazioni sono soggette a modifica senza preavviso. Contattare il responsabile commerciale IBM o il rivenditore IBM più vicino per le informazioni più aggiornate su prodotti e servizi IBM.

Le fotografie possono mostrare prototipi.

© Copyright IBM Corporation 2009

Tutti i diritti riservati

¹ I CIO intervistati nei seguenti Paesi sono stati inclusi nella categoria dei Mercati in via di sviluppo: Argentina, Australia, Bahrain, Brasile, Camerun, Cile, Cina, Colombia, Croazia, Repubblica Ceca, Ecuador, Egitto, Gabon, Georgia, Ghana, Guinea, Hong Kong, Ungheria, India, Indonesia, Malesia, Messico, Marocco, Nuova Zelanda, Nigeria, Pakistan, Perù, Filippine, Polonia, Qatar, Romania, Russia, Arabia Saudita, Singapore, Slovenia, Slovacchia, Sud Africa, Taiwan, Thailandia, Tunisia, Turchia, Uruguay, Venezuela e Vietnam. La categoria "Europa occidentale" comprende i CIO di: Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Irlanda, Israele, Italia, Lussemburgo, Principato di Monaco, Paesi Bassi, Norvegia, Portogallo, Spagna, Svezia, Svizzera e Regno Unito. La categoria "Nord America" comprende i CIO di: Bahamas, Canada, Isole Cayman, Giamaica, Trinidad/Tobago e Stati Uniti.