



# La Nuova Voce *dei* CIO

*Considerazioni tratte dal  
Global Chief Information  
Officer Study*

**IBM**



*Questo studio si basa sulle interviste condotte con oltre 2500 Chief Information Officer in tutto il mondo.*



**Patrick Toole**  
Vicepresidente e Chief Information Officer  
IBM Corporation

## *Messaggio ai CIO*

Si è concluso il primo IBM Global Chief Information Officer (CIO) Study, un'indagine rivoluzionaria nel corso della quale abbiamo intervistato oltre 2500 CIO di 19 settori industriali in 78 Paesi del mondo, appartenenti ad aziende di ogni dimensione. Questi approfonditi colloqui ci hanno consentito di analizzare il ruolo del CIO e il contributo che questa figura professionale può dare alla redditività dell'impresa.

Ci avete detto che dovete rispondere a una serie di richieste apparentemente contrastanti. Oggi questa esigenza è più forte che mai. Come i manager vostri colleghi, vedete profilarsi grandi cambiamenti all'orizzonte, legati a modelli di business, budget, fattori macroeconomici, e così via. Nel frattempo, non siete disposti ad accontentarvi di risultati mediocri quando affrontate le sfide a breve termine, attuando standardizzazioni e centralizzazioni per contenere le spese dell'IT. Inoltre, molti di voi aspirano a un utilizzo più fruttuoso dei dati per supportare il processo decisionale.

Le pagine seguenti contengono un'analisi di ciò che abbiamo appreso parlando con voi. I CIO stanno assumendo un ruolo sempre più attivo nella definizione delle strategie e nella risoluzione dei problemi del business. L'interesse si concentra, in particolare, su tre aree chiave: realizzare innovazione, incrementare il ROI dell'IT e aumentare l'impatto sul business.

Uno dei vantaggi di aver parlato con un gruppo di CIO tanto vasto ed eterogeneo in numerosi Paesi del mondo è la possibilità di mettere in comune suggerimenti pratici e storie di successo. Spero conveniate che questo studio è molto più che "interessante": è uno strumento prezioso che ci permette di guardare da vicino il vostro ruolo, di vedere che cosa funziona e che cosa no, e di capire qual è la vostra visione per il futuro.

Vi invitiamo a riflettere su questi dati e a trarne utili spunti di cui discutere con i vertici esecutivi dell'azienda. Come CIO, siamo responsabili della leadership tecnologica e del business. Conosciamo la meccanica per rendere la nostra organizzazione più produttiva, innovativa e brillante. Siamo nella posizione ideale per aiutare l'impresa a conquistarsi un vantaggio competitivo oggi e negli anni a venire.

Grazie per il tempo che ci avete dedicato: parlando con noi, avete contribuito a far sentire ancora più forte la nuova voce dei CIO.

A handwritten signature in black ink, reading "Patrick Toole". The signature is fluid and cursive, with a large initial "P" and a long, sweeping underline.

**Patrick Toole**  
Vicepresidente e Chief Information Officer  
IBM Corporation

	Come è stata condotta la nostra ricerca	6
	Executive summary	8
<b>Capitolo 1</b>	<i>Realizzare Innovazione</i>	<b>13</b>
<b>Capitolo 2</b>	<i>Incrementare il ROI dell'IT</i>	<b>21</b>
<b>Capitolo 3</b>	<i>Aumentare l'impatto sul Business</i>	<b>29</b>
<b>Capitolo 4</b>	<i>Adattarsi al Contesto</i>	<b>37</b>
<b>Capitolo 5</b>	<i>Aumentare il Successo dei CIO</i>	<b>43</b>
	Ringraziamenti	57
	Il partner giusto per un mondo che cambia	58
	Note e fonti	59
	Per ulteriori informazioni	60

## Come è stata condotta la nostra ricerca

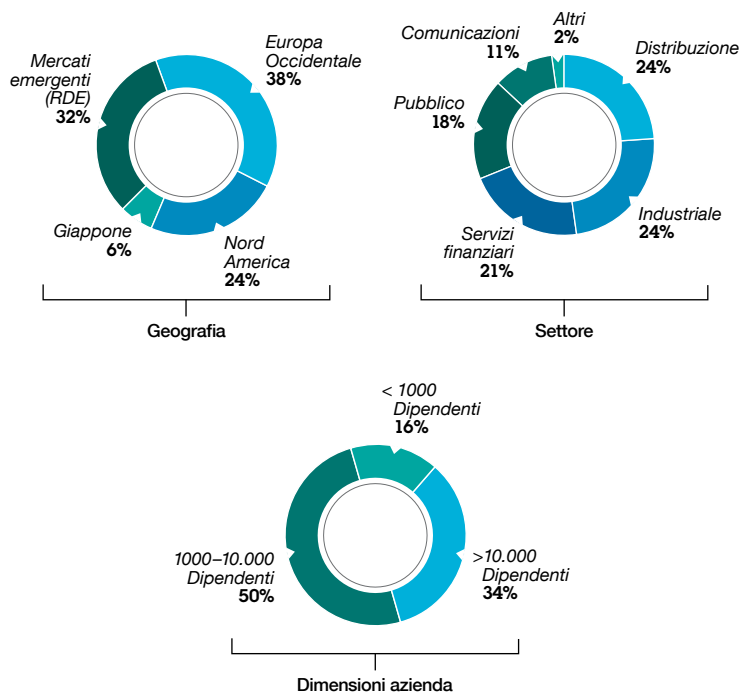
Questo rapporto è la prima edizione dell'IBM Chief Information Officer (CIO) Study, l'ultima indagine, in ordine di tempo, di una serie di studi sui dirigenti di livello C promossa dall'IBM Institute for Business Value. Per capire meglio quali siano le sfide e gli obiettivi dei CIO oggi, ne abbiamo incontrati 2598: il campione rappresentativo più vasto intervistato personalmente 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.<sup>1</sup>

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.

Per ragioni di semplicità terminologica, in questo documento chiameremo "CIO ad alta crescita" i CIO che lavorano in aziende con un'alta crescita dell'utile ante imposta; e "CIO a bassa crescita" i CIO che lavorano in aziende con una bassa crescita dell'utile ante imposta. L'esposizione dei risultati secondo queste categorie offre ai CIO un approccio più strutturato attraverso il quale identificare gli obiettivi sui cui focalizzare la propria attenzione e le modalità per raggiungerli.



**Figura 1** A questo studio hanno partecipato oltre 2500 CIO di tutto il mondo  
È il campione più vasto ed eterogeneo di dirigenti di livello C che IBM  
abbia mai intervistato personalmente.



## Executive summary

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 siedono al tavolo dell'esecutivo con gli altri membri della dirigenza. I CIO di successo sono impegnati attivamente nella definizione di strategie, nel segno 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 di alta 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 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***

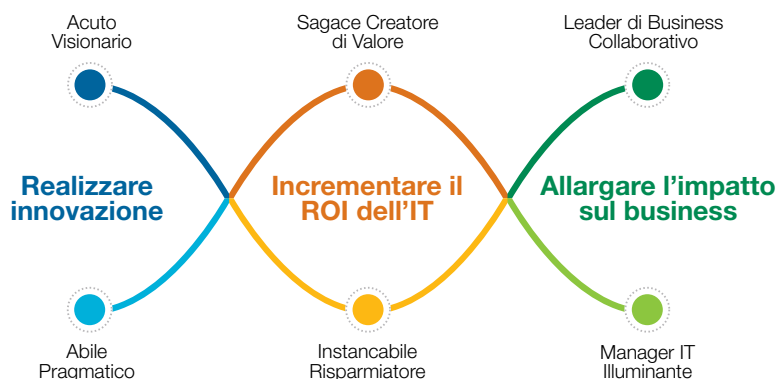
Per dare un contributo all'impresa, è essenziale avere esperienza sia di questioni tecniche che di business. In qualità di Leader di business collaborativi, i CIO si impegnano a studiare nuove iniziative di business e a rinnovare la cultura aziendale insieme agli altri dirigenti di livello "CxO". In 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.

Nelle pagine seguenti 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.





...aeriamo  
...izzare  
...er gestire le  
...ie dell'IT, in modo che,  
...egiche.”

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

“Molti dei nostri piani per  
...novazione in ambito  
...budget

...elle business unit:

...soluzione  
...per avere

...impegno di tutti

...di un progetto e  
...dei suoi

# *Realizzare innovazione*

## *Acuto Visionario e Abile Pragmatico*

*Immaginare e creare innovazione è l'obiettivo comune della prima coppia di ruoli complementari. L'Acuto visionario mostra all'azienda quale può essere il contributo della tecnologia per l'innovazione. L'Abile pragmatico rende possibile l'attuazione di piani innovativi.*

*“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.

Come descritto nella sezione “Come è stata condotta la nostra ricerca”, la nostra analisi si è basata sui dati di crescita dell’utile ante imposta dal 2004 al 2007 per classificare le imprese in tre livelli di crescita: alta, media e bassa. In questo documento, definiremo “CIO ad alta crescita” i CIO che lavorano in aziende con un’alta crescita dell’utile ante imposta e “CIO a bassa crescita” i CIO che lavorano in aziende con una bassa crescita dell’utile ante imposta. Là dove queste informazioni non erano disponibili, abbiamo applicato una correlazione statistica assegnando i livelli in base alle analogie tra le risposte raccolte.

## Acuti visionari

### I CIO come membri attivi del team strategico

I CIO di successo sono Acuti visionari che mettono in primo piano l’innovazione. Creano prodotti e servizi ad alto contenuto tecnologico per sostenere la crescita futura e la redditività dell’azienda. I CIO ad alta crescita esercitano grande influenza in ambito aziendale. Il 62% di loro fa parte dei *massimi vertici aziendali*, contro il 46% dei CIO a bassa crescita. “Come membro del consiglio di direzione, ho un’influenza diretta sulla strategia dell’azienda” ha dichiarato un CIO svizzero.

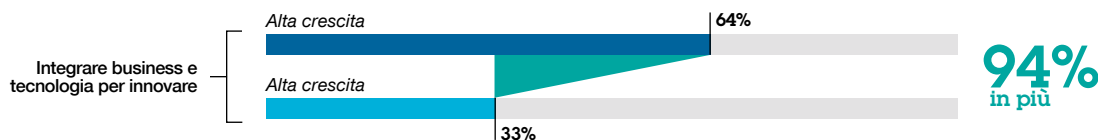
Per innovare, i CIO ad alta crescita *integrano attivamente il business e l’IT a tutti i livelli d’impresa* con una frequenza superiore del 94% rispetto ai CIO a bassa crescita. “Non c’è innovazione nella mia azienda se non è coinvolto l’IT” ha affermato un CIO del settore governativo in Brasile.

I CIO del nostro campione occupano circa il 20% del proprio tempo a *creare e generare buy-in per piani innovativi*. Ci sono però alcune cose che i CIO ad alta crescita fanno più spesso rispetto ai CIO a bassa crescita: *creare innovazione collaborando con il business, proporre attivamente soluzioni più efficaci per l’utilizzo dei dati e incoraggiare l’innovazione con premi e riconoscimenti*.

“Per noi l’innovazione è la capacità di formulare tante idee diverse in risposta a una particolare esigenza” ha detto un CIO del settore Energia e Utility negli Stati Uniti. “Dopodiché, distilliamo il concentrato in un piano d’azione finalizzato a migliorare il business.”

**Figura 2** Quando i CIO integrano tecnologia e business, si crea innovazione

I CIO visionari sanno che la vera innovazione richiede un coinvolgimento profondo con il business.





### Creare piani che ottimizzano la competitività

Quando abbiamo chiesto ai CIO di identificare i propri piani strategici per ottimizzare la competitività dell'azienda, la risposta più frequente è stata *business intelligence e capacità di analisi*, scelta dall'83% del nostro campione. Un CIO del settore Media e intrattenimento in Belgio ci ha detto che la business intelligence "affina l'analisi di marketing, allo scopo di migliorare il comportamento d'acquisto e aumentare il ROI della pubblicità".

Molti altri hanno detto di ricercare un tipo di innovazione basata sull'uso delle informazioni e di considerare le informazioni come una risorsa. "Le decisioni si basano sui fatti" ha detto un CIO del ramo assicurativo. "I piani di analisi integrata devono metterci in grado di acquisire i dati nei punti di contatto con la clientela."

La seconda risposta in ordine di importanza relativamente ai piani strategici dei CIO è la *virtualizzazione*, citata dal 76% degli intervistati, seguita al terzo posto da *gestione del rischio e compliance* (71%). I CIO hanno ribadito l'importanza di mitigare il rischio e molti hanno definito la propria azienda "avversa al rischio".

---

*"Molti dei nostri piani per l'innovazione in ambito IT rientrano nei budget delle business unit: un'ottima soluzione per avere l'impegno di tutti a favore di un progetto e dei suoi vantaggi."*

Rebecca Rhoads, VP e CIO,  
Raytheon Company

---

### Figura 3 I CIO hanno piani strategici

L'innovazione dei CIO non è limitata alle soluzioni IT. Tra le prime dieci risposte si leggono anche: gestione del rischio e compliance, collaborazione con clienti e partner, e gestione dei processi di business.



NOTA: i CIO potevano indicare più di una risposta alla domanda "Che tipo di piani strategici avete per ottimizzare la competitività dell'azienda?".

## Abili Pragmatici

*“Come molte altre aziende, consideriamo sempre la possibilità di utilizzare fornitori esterni per gestire le attività ordinarie dell’IT, in modo che, internamente, possiamo concentrarci su iniziative più strategiche.”*

Kurt Rao, Corporate Vice President,  
Information Technology, Time Warner Inc.

### I CIO “tengono caldi i motori” e sono pronti a innovare

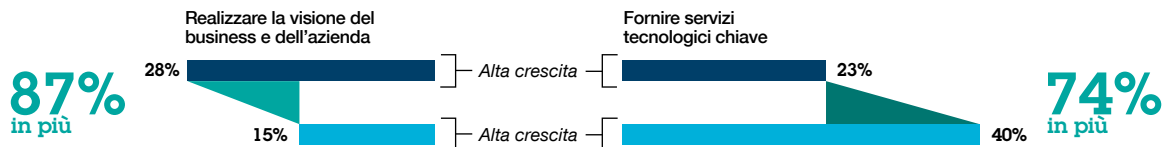
L’Abile pragmatico fa ciò che deve essere fatto con efficienza ed è la naturale controparte dell’Acuto visionario. Il CIO pragmatico sa che per avere successo la funzione IT non può mai venir meno ai suoi impegni. Questo significa anche dedicare più tempo e più budget all’innovazione.

Pur rivolgendo un occhio al futuro, i CIO ad alta crescita sanno di dover essere pratici e vigili nel soddisfare le esigenze quotidiane dell’IT. Il Visionario individua le nuove opportunità, ma sta al Pragmatico coglierle.

Per focalizzarsi sugli aspetti più progressisti del business, portatori di nuove trasformazioni, il 56% dei CIO ad alta crescita *usa servizi di business o servizi IT di terzi*, contro il 46% dei CIO a bassa crescita. “Oggi siamo molto più bravi a gestire e a valorizzare i rapporti con gli interlocutori esterni, che non qualche anno fa” ha affermato un CIO del settore Energia e Utility.

I CIO ad alta crescita destinano la maggior parte del tempo e del budget a *nuove tecnologie e nuove iniziative di business*. Rispetto ai CIO a bassa crescita, dedicano l’87% del tempo in più a *realizzare la visione del business e dell’azienda*. Per contro, invece di mirare a potenziali ottimizzazioni, i CIO a bassa crescita spendono il 74% del tempo in più, rispetto ai CIO ad alta crescita, in attività legate alla *fornitura di servizi tecnologici chiave*.

**Figura 4 I CIO pragmatici creano le condizioni necessarie per innovare**  
I CIO delle aziende ad alta crescita dedicano molto più tempo ad attività finalizzate a realizzare la visione aziendale che non a fornire servizi tecnologici chiave.



### Dare priorità alle soluzioni che migliorano la comunicazione

Le aziende cercano sempre nuovi modi per incrementare la produttività, ad esempio rafforzando le linee di comunicazione interne all'impresa e quelle con i business partner e i clienti. Per i CIO ad alta crescita la collaborazione è di importanza cruciale. Il nostro studio ha rilevato che i CIO ad alta crescita *usano attivamente le tecnologie per la collaborazione e il partnering nell'ambito della funzione IT* il 60% in più dei CIO a bassa crescita. Questa percentuale poi aumenta in maniera sorprendente quando si parla di applicare queste tecnologie *per l'intera azienda*: l'86% in più rispetto ai CIO a bassa crescita.

I CIO pragmatici sanno trasformare la *forma mentis* dell'impresa per avviare nuove forme di collaborazione, in particolare con i clienti esterni. Un CIO del settore Retail in Spagna ha affermato: "Oggi siamo molto più aperti alla collaborazione con i partner rispetto al passato".

Tuttavia, "gli strumenti di collaborazione devono essere istituzionalizzati per poter rispondere alle esigenze del business" ha osservato il CIO di un'azienda cinese di prodotti al consumo. E un CIO danese del ramo assicurazioni ha aggiunto: "Sfruttiamo al massimo le tecnologie esistenti, ma dobbiamo vagliare nuovi strumenti se vogliamo rafforzare la collaborazione".

---

*"Fornire servizi tecnologici chiave è essenziale per il buon andamento del business nel presente, ma anche per garantire un futuro all'azienda."*

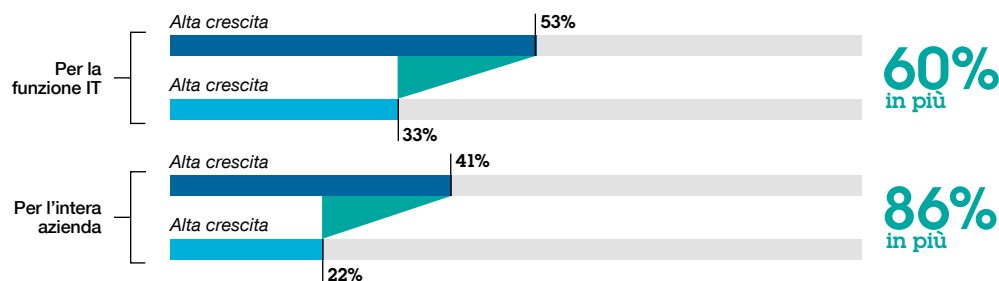
---

Koldo Etxeberria, CIO, Kutxa

---

#### Figura 5 Gli Abili pragmatici puntano sulle tecnologie per la collaborazione e il partnering

I CIO ad alta crescita usano molto di più questi strumenti, sia per la funzione IT che per l'intera impresa.



## Casi di Successo

### **King Abdullah University of Science and Technology Realizzare innovazione**

Nel settembre del 2009, ha aperto i battenti in Arabia Saudita la King Abdullah University of Science and Technology (KAUST), prestigiosa università e polo di ricerca internazionale, che offrirà corsi di laurea in 11 diverse discipline.<sup>2</sup> La visione strategica della KAUST è quella di diventare un'istituzione accademica leader in quattro aree: risorse, energia e ambiente; bioscienze e bioingegneria; scienza dei materiali e ingegneria; e matematica applicata e calcolo scientifico.<sup>3</sup>

Il CIO Majid Al-Ghaslan è stato uno dei componenti del team esecutivo della KAUST che ha letteralmente "costruito" l'università in soli tre anni. Le sfide operative per il team erano ingenti: non ultime, creare da zero una struttura di ricerca, e ideare e attuare una strategia IT vincente. Le decisioni IT dovevano – nell'immediato – rispondere alle esigenze di ricercatori, studenti e degli altri stakeholder, nonché tener conto delle innovazioni tecnologiche e di business che avrebbero coinvolto l'ateneo nel futuro.

Per realizzare questa visione in tempi serrati, la KAUST ha fatto ricorso alle competenze di esperti esterni in varie aree. A una di queste partnership si deve l'installazione di un supercomputer che attualmente è il numero 1 in Medio Oriente e il numero 14 nel mondo secondo la graduatoria TOP500 dei supercomputer più potenti del pianeta, stilata nel giugno del 2009.<sup>4</sup> La collaborazione con una primaria azienda tecnologica ha accelerato la selezione e l'addestramento di un gruppo di ricerca con il compito di fornire supporto tecnico agli utenti del supercomputer.

La KAUST ha anche consultato e reclutato i massimi esperti mondiali in campo scientifico, industriale e tecnologico. A luglio 2009 il corpo docenti contava oltre 40 professori; dovranno essere 80 a regime. Altri risultati sono attesi sul lungo termine, ovviamente, ma questo approccio visionario e pragmatico a un tempo permetterà alla KAUST di accogliere il primo corso di studenti nel pieno rispetto dei tempi previsti e con ottime prospettive di diventare, come auspicato, un'istituzione accademica di punta nella ricerca computazionale entro tre anni dalla nascita.

## *Iniziative chiave per realizzare innovazione*

### **Le azioni dell'Acuto Visionario**

#### *Favorire l'integrazione tra business e tecnologia*

Offrire soluzioni ai dubbi di business dei colleghi, anche se la risposta non è direttamente legata all'IT.

#### *Farsi portavoce dell'innovazione*

Spiegare come i nuovi processi e le nuove tecnologie possano generare più valore per i clienti interni ed esterni.

#### *Allargare la sfera d'influenza del CIO*

Offrirsi di contribuire a definire la visione e la strategia globale del business, e assumere altri ruoli di leadership non strettamente legati alla tecnologia.

### **Le azioni dell'Abile Pragmatico**

#### *Supportare la visione aziendale*

Aumentare la flessibilità e l'efficienza di infrastruttura e applicazioni per supportare la costante evoluzione del business.

#### *Facilitare la collaborazione in azienda*

Fornire tecnologie utili per la collaborazione e il partnering in modo che i clienti interni ed esterni restino connessi e le relazioni siano più produttive.

#### *Concentrarsi sulle competenze fondamentali*

Migliorare l'agilità del business accedendo a servizi di business, tecnologie specialistiche o servizi IT attraverso terze parti.



“Ogni opportunità  
buona per  
*snellire*  
sfron

“Il business  
dipende sempre  
più dai nostri  
*dati* per il processo  
*decisionale.*”

“Mettere la  
*funzione IT* in  
condizione di gestire  
ro di *attività*  
al minimo  
*costo dei costi.*”

# *Incrementare il ROI dell'IT*

## *Sagace Creatore di Valore e Instancabile Risparmiatore*

*Migliorare la redditività degli investimenti IT è l'obiettivo comune della seconda coppia di ruoli complementari. 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.*

## Sagaci Creatori di Valore

*“L’interazione e la collaborazione con i clienti sono il fondamento del nostro modello di business.”*

Anders H. Johansson, CIO,  
Handelsbanken

### I CIO come patrocinatori della causa del cliente

I CIO diventano Creatori di valore quando lavorano con il business per ottimizzare la customer experience. Questi Sagaci creatori di valore generano valore, sia per i clienti esterni che per l’azienda, facendo leva sulle informazioni e i dati critici.

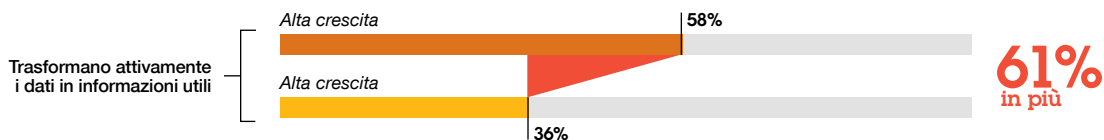
I CIO contribuiscono aiutando l’azienda a gestire meglio le enormi quantità di informazioni in suo possesso. Con un’incidenza del 61% in più rispetto ai CIO a bassa crescita, i CIO ad alta crescita *trasformano attivamente i dati in informazioni utili*, in base alle quali l’azienda decide la propria linea d’azione. “La nostra prosperità dipende totalmente dai dati” ha dichiarato il CIO di un’azienda elettronica svizzera.

Molti CIO hanno sottolineato l’importanza di trarre il maggior valore possibile dai dati. “Ci stiamo impegnando a migliorare la nostra capacità di analisi dei dati, perché il business dipende sempre più dai dati per il processo decisionale” ha spiegato un CIO del settore Retail.

Il CIO di un’azienda irlandese di prodotti al consumo ha spiegato: “Poter utilizzare i dati per migliorare i processi decisionali dà un indubbio vantaggio strategico. Non siamo ancora capaci di farlo bene come vorremmo, ma è un caposaldo della nostra strategia per il futuro”.

**Figura 6 I Creatori di valore sfruttano l’importanza dei dati**

I CIO creano valore aiutando i clienti interni ed esterni a gestire i crescenti volumi di dati e informazioni.





### Creare valore grazie alla reale comprensione delle esigenze del cliente

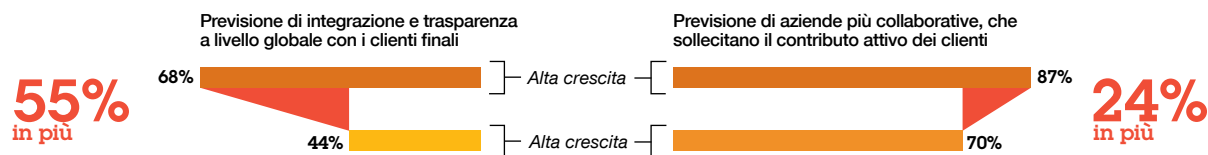
I CIO ad alta crescita creano valore per il business in molti modi, soprattutto ottimizzando le relazioni con i clienti. Nei prossimi cinque anni, l'87% dei CIO ad alta crescita intende *sollecitare il contributo attivo e la collaborazione dei clienti*, a fronte del 70% dei CIO a bassa crescita. "Più ci avviciniamo alla produzione e al cliente, più valore siamo in grado di dare loro" ha detto un CIO del settore tecnologico.

Secondo il CIO di una banca francese, "la sfida consiste nel passare da un modello 'push' a un modello 'pull', dove il cliente esprime le proprie richieste e l'IT risponde immediatamente". Riteniamo che i CIO non si limiteranno ad ascoltare il cliente e a rispondere alle sue richieste, ma applicheranno quest'idea in maniera proattiva, consigliando al business come fare le cose in modo diverso per aumentare la redditività.

Nei prossimi cinque anni, i CIO prevedono di ricavare grande valore dalle relazioni collaborative con i clienti, cui sarà data una maggiore importanza. Il 68% dei CIO ad alta crescita sostiene che in futuro le interazioni con i clienti saranno caratterizzate da *integrazione e trasparenza a livello globale*, contro appena il 44% di CIO a bassa crescita. "Con molti dei nostri clienti, la trasparenza dei dati è totale, fino alla condivisione" ha detto un CIO del settore Energia e Utility.

#### Figura 7 I Sagaci creatori di valore rispondono alle esigenze dei clienti

I CIO ad alta crescita prevedono che nei prossimi cinque anni aumenteranno i livelli di integrazione, trasparenza e collaborazione con i clienti.



## Instancabili Risparmiatori

### Quando l'imperativo dei CIO è "tagliare i costi"

*“Ogni opportunità è buona per snellire e sfrondare.”*

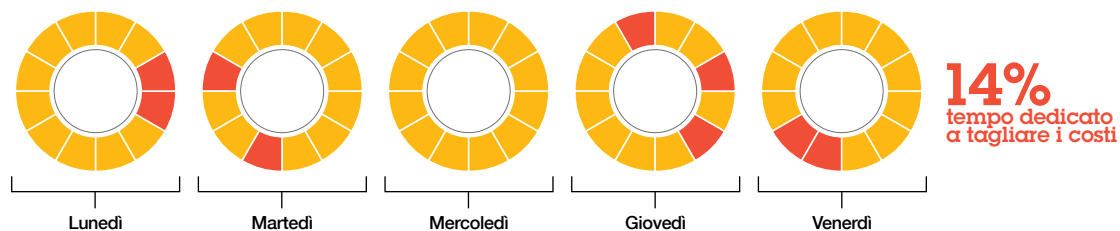
Denis Gingue, Senior Vice President e CIO, Charming Shoppes

Il CIO risparmiatore fa di tutto per tagliare le spese: esamina attentamente budget e processi ed elimina il superfluo. I CIO del campione intervistato passano circa il 14% del proprio tempo a *ridurre i costi dell'ambiente tecnologico*.

Pur continuando a cercare nuove fonti di valore per l'azienda e il cliente, non smettono mai di pensare ad alleggerire i costi. Una delle priorità gestionali più urgenti elencate da un CIO del settore bancario in Canada consiste nel “mettere la funzione IT in condizione di gestire un maggior numero di attività contenendo al minimo l'aumento dei costi”. In poche parole, si vuole fare di più spendendo meno.

Ma non è un'impresa facile. “Le pressioni di budget creano numerosi problemi” ha spiegato un CIO del settore Istruzione. E un CIO americano del settore Retail ha descritto così la duplice sfida: “Trovare un equilibrio tra lo sviluppo di nuovi progetti e il contenimento dei costi è la grande dicotomia della mia vita”.

**Figura 8** Quasi tutti i giorni i CIO lavorano per tagliare i costi  
Su 60 ore lavorative settimanali, un CIO ne trascorre circa 9 a ridurre i costi.



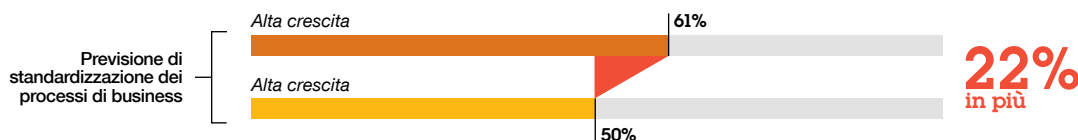
### Ridurre i costi grazie a infrastrutture e processi differenti

Per controllare i costi, i CIO vedono nel proprio futuro la centralizzazione dell'organizzazione tecnologica. Infrastrutture e processi centralizzati permettono di ottimizzare i servizi condivisi e, in seconda battuta, di realizzare economie di scala. Tre quarti dei CIO, senza distinzione tra aziende con alta e bassa crescita dell'utile ante imposta, sono convinti che fra cinque anni avranno un'*infrastruttura fortemente centralizzata*. Un CIO del settore Chimica e petrolio ha spiegato che la natura di questa centralizzazione "non va letta in termini di ubicazione fisica, ma di modalità di gestione".

Le aziende con una crescita più marcata considerano la standardizzazione un mezzo importante per tagliare i costi. Entro cinque anni, il 22% in più dei CIO ad alta crescita rispetto ai CIO a bassa crescita si aspetta di adottare *processi di business a basso costo, completamente standardizzati*. Un CIO del Regno Unito ha dichiarato: "Le aspettative sono cambiate. Ora si punta a erogare un servizio attraverso un processo semplice e ripetibile".

Oltre a questo, i CIO di successo ritengono che anche l'automazione, laddove opportuna, aiuti a ridurre i costi all'interno dell'azienda. "In questo momento è molto importante diminuire i costi attraverso l'automazione" ha commentato un CIO di Dubai.

**Figura 9 I Risparmiatori standardizzano**  
Molti Risparmiatori vogliono semplificare e automatizzare i processi.



## Casi di Successo

**Sara Lee**

### **Incrementare il ROI dell'IT**

Sara Lee, multinazionale titolare di marchi storici nel settore alimentare, abbigliamento, bellezza, salute e casa, ha registrato un fatturato di oltre 13 miliardi di dollari in 200 Paesi nell'esercizio fiscale 2008.<sup>5</sup> Nel 2005 ha avviato un programma di trasformazione del business per unificare una struttura aziendale troppo frammentata: tra i propri obiettivi strategici, Sara Lee mirava a concentrare le risorse per conquistare posizioni di preminenza in categorie e aree geografiche chiave.

Il CIO di fresca nomina Steve Merry ha voluto costruire una funzione IT di grande rilievo, denominata SLiCE (Sara Lee Innovation Center of Excellence) nel 2008, con il duplice obiettivo di favorire i piani di crescita dell'azienda attraverso un uso innovativo dell'IT e di ridurre i costi dell'IT a ogni livello d'impresa.

Il progetto SLiCE ha per prima cosa eliminato le inefficienze nei processi di business, supportando le soluzioni IT. Grazie a un'iniziativa SAP a livello aziendale e all'outsourcing di alcune delle principali funzioni di erogazione dei servizi a provider strategici, si prevede una riduzione dei costi pari al 25% tra il 2005 e il luglio del 2011. Nel frattempo, sono aumentati esponenzialmente la produttività dell'IT e il valore realizzato dagli investimenti IT.

Questi risultati hanno aperto le porte a investimenti innovativi in ambito IT, tra cui le "Connected Coffee Machines" nel settore alimentare, e a un massiccio intervento nella gestione del ciclo di vita dei prodotti per consolidare la posizione dei brand ed essere i primi ad arrivare sul mercato. SLiCE applica anche la business intelligence (BI) per reagire più tempestivamente alle dinamiche di mercato: ad esempio lo sviluppo di algoritmi per la definizione dei prezzi nel business dei prodotti freschi di panetteria-pasticceria.

Il successo delle iniziative del Centro di eccellenza SLiCE di Sara Lee si misura in termini economici con un apporto di diverse centinaia di milioni di dollari nel fatturato aziendale, più altri 100 milioni di dollari di ricavi previsti nel prossimo biennio. Grazie a queste entrate, Sara Lee potrà continuare a investire in iniziative IT che fanno crescere gli utili dell'azienda.



## *Iniziativa chiave per incrementare il ROI dell'IT*

### **Le Azioni del Sagace Creatore di Valore**

#### *Far “cantare” i dati*

Sorprendere il business con soluzioni inaspettate per rispondere alle esigenze del cliente e sfruttare appieno il valore dei dati aziendali.

#### *Raggiungere il cliente in nuovi modi*

Cercare soluzioni più proficue per entrare in contatto con il cliente finale.

#### *Ottimizzare integrazione e trasparenza*

Rispondere alle richieste del cliente finale proponendo tecnologie d'avanguardia per creare “un'unica versione della verità”.

### **Le azioni dell'Instancabile risparmiatore**

#### *Standardizzare per economizzare*

Semplificare e standardizzare i processi di business indispensabili; standardizzare e riutilizzare i componenti IT, come server e database.

#### *Centralizzare l'infrastruttura*

Consolidare e utilizzare servizi di terzi, se fattibile dal punto di vista economico e del business, in particolare per realizzare economie di scala.

#### *Dare sempre alta priorità alla riduzione dei costi*

Ricercare con costanza e creatività nuove soluzioni per abbassare i costi tecnologici dell'azienda.





...er LIT è più facile  
...alle esigenze del business  
...to da una gestione  
...obiettivi e intenti  
...chiari.”

“LIT è considerato  
ora un *prezioso alleato*  
per il raggiungimento  
degli obiettivi di business  
e la realizzazione della  
mission aziendale.”

“LIT ha avuto molto  
...so in passato,  
...tono garanzie che  
...uccesso proseguirà  
...oprattutto se ci troveremo a dover  
...cambiare i  
...change  
...di busin

# *Aumentare l'impatto sul business*

## *Leader di Business Collaborativo e Manager IT Illuminante*

*Rafforzare i legami con il business è l'obiettivo cruciale della terza coppia di ruoli complementari. Il Leader di business collaborativo 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.*

## Leader di Business Collaborativi

### I CIO come veri partner del top management

*“L’IT è considerato ora 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

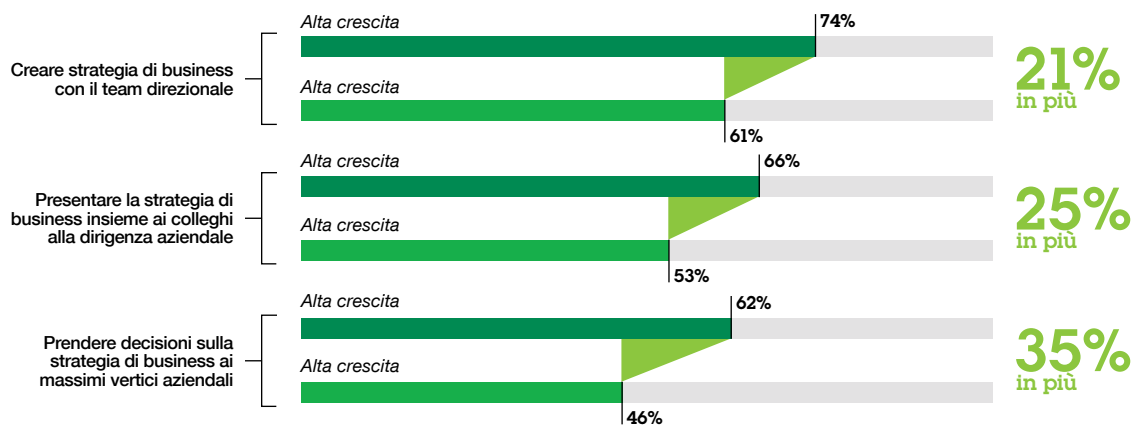
I CIO sono Leader di business collaborativi quando promuovono nuove iniziative di business e trasformazioni culturali lavorando al fianco degli altri dirigenti “CxO”. Quando abbiamo chiesto come verrebbe giudicato il contributo dato dalla tecnologia al business da parte della dirigenza aziendale, il 47% di CIO in più nelle aziende ad alta crescita rispetto ai CIO a bassa crescita ha risposto “alto” o “molto alto”. “Partecipo a tutti i consigli di direzione e mi interfaccio due o tre volte al mese con più d’uno degli amministratori delegati” ha dichiarato un CIO del settore Media e intrattenimento.

Oltre a partecipare personalmente alla definizione delle strategie di business, i CIO che sono Leader di business ricoprono posizioni di leadership per occuparsi di questioni non correlate alla tecnologia. Questo il commento di un CIO dell’industria automobilistica: “Ho istituito collaborazioni intense con i colleghi di pari livello e ho ideato diverse strategie di business”.

La collaborazione tra i CIO e gli altri dirigenti è chiaramente importante e necessaria. “Aiuto le sfere dirigenziali a capire che cosa vogliono dalla tecnologia e poi penso a come concretizzare le loro esigenze” concorda un CIO del settore Difesa e sicurezza negli Stati Uniti.

**Figura 10** I CIO di successo lavorano al fianco dei top manager

I CIO che sono forti Leader di business sono molto più coinvolti nello sviluppo della strategia di business e nella divulgazione della stessa al resto dell’impresa.





### Creare modelli di business più efficaci insieme ai colleghi

Dato il loro maggiore coinvolgimento nell'attività aziendale, i CIO ad alta crescita hanno aspettative più elevate in merito ai futuri modelli di business della propria azienda. Il 63% dei CIO ad alta crescita ritiene che, tra cinque anni, i propri modelli di business saranno *ben radicati, unici e difficili da imitare*, contro il 49% dei CIO a bassa crescita. Analogamente, il 60% dei CIO ad alta crescita prevede che i futuri modelli di business della propria azienda saranno *fortemente incentrati su partnering e sourcing alternativo*, contro il 52% dei CIO a bassa crescita.

“L'IT ha avuto molto successo in passato, ma non esistono garanzie che questo successo proseguirà in futuro, soprattutto se ci troveremo a dover cambiare i modelli di business” ha detto un CIO del settore bancario. Il Leader di business collaborativo riconosce l'esigenza di migliorare i modelli di business e si allea con i colleghi dell'esecutivo per farlo. Sa che la tecnologia è la leva che permetterà la rapida implementazione dei cambiamenti agli attuali modelli di business.

Un CIO del settore sanitario negli Stati Uniti ha descritto l'approccio collaborativo della sua azienda parlando dei suoi risvolti formali e informali: “Business e IT sono strettamente allineati: ogni mese si tiene il consiglio di direzione con l'IT, ma il Presidente si rivolge direttamente a me ogniqualvolta ce ne sia bisogno”.

**Figura 11 I CIO Leader di business influenzano i futuri modelli di business**

Lavorando a stretto contatto con i top manager, i CIO Leader di business hanno aspettative più ottimistiche riguardo i futuri modelli di business dell'azienda.



## Manager IT Illuminanti

### I CIO come massimi esperti in campo informatico

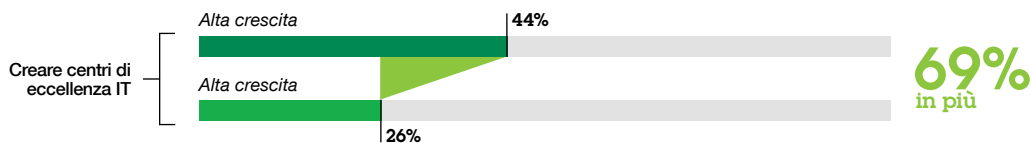
Il partnering con il business è fondamentale, ma i CIO ad alta crescita non dimenticano quanto sia importante affinare le competenze e applicare il know-how in campo IT, non solo per se stessi, ma per l'intera funzione IT. Il Manager IT illuminante crea un ambiente di lavoro che facilita la crescita professionale del personale IT; dimostra vaste competenze tecniche, che gli valgono la stima dei thought leader in ambito tecnico.

Un Manager IT capace sa motivare il suo staff e spingerlo alla costante ricerca dell'eccellenza, offrendo opportunità di formazione in linea con le esigenze del business. Anche se i CIO, tradizionalmente, hanno sempre messo al primo posto il perfezionamento delle competenze in ambito IT, molti oggi ritengono importante sviluppare anche acume nel business. "Abbiamo intenzione di mandare il personale IT nelle business unit per sviluppare le proprie competenze, ma non ci siamo ancora organizzati in modo sistematico" ha detto un CIO del settore Retail.

Per costruire un ambiente che favorisca lo sviluppo delle competenze in ambito IT, i CIO ad alta crescita *creano centri di eccellenza IT per promuovere l'innovazione tecnologica e del business* più spesso di quanto non facciano i CIO a bassa crescita. A questo proposito, un CIO del settore governativo ha spiegato: "Abbiamo centri di eccellenza per l'Enterprise Resource Planning (ERP) e le applicazioni di business, la collaborazione e la sicurezza – alcuni più formali, altri meno".

**Figura 12** I Manager IT illuminanti creano centri di eccellenza IT

In veste di Manager IT, i CIO creano e concentrano know-how altamente specializzato in campo IT per dare una mano a risolvere i problemi del business.



### Promuovere le competenze in campo IT per estrapolare e conservare dati critici per il business

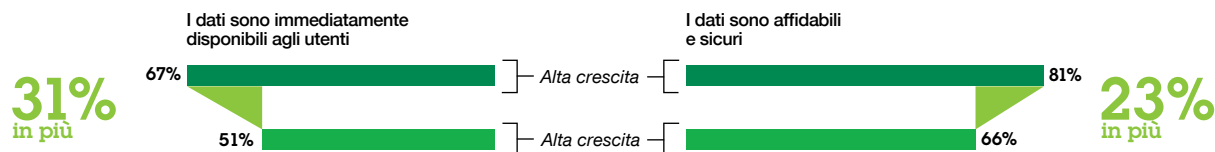
Tradizionalmente, l'acquisizione di dati è una delle massime priorità dei CIO. Ma la disponibilità di questi dati non è sempre garantita. Solo il 67% dei CIO ad alta crescita ha dichiarato che *i dati sono prontamente disponibili agli utenti che ne fanno richiesta*, contro il 51% dei CIO a bassa crescita. "I vantaggi di avere informazioni disponibili sono incommensurabili" ha detto un CIO del settore Istruzione in Arabia Saudita.

Molti CIO hanno ammesso che non sempre i propri utenti hanno accesso alle informazioni in maniera tempestiva. Un CIO del settore pubblico negli Stati Uniti ha dichiarato: "I dati sono a disposizione degli utenti, ma non è facile trovarli se si è poco esperti".

Ancora più sorprendente è il fatto che solo due terzi dei CIO a bassa crescita ritengono che i propri dati siano *affidabili e sicuri*, contro l'81% dei CIO ad alta crescita. I CIO hanno più volte ribadito che i propri dati sono più sicuri che affidabili, pur non mancando di esprimere preoccupazioni anche in merito alla sicurezza. In una scala da 1 a 5, dove 5 rappresenta la migliore valutazione, un CIO del settore Retail ha detto: "Sicurezza dei dati = 5 e affidabilità dei dati = 3". Come molti altri intervistati, un CIO del settore assicurativo nel Regno Unito ha descritto i dati della sua azienda come "molto sicuri, ma non affidabili quanto dovrebbero".

**Figura 13** I Manager IT illuminanti puntano sui dati

I CIO ad alta crescita si impegnano maggiormente per migliorare l'accesso degli utenti ai dati, e la qualità di questi dati.



## Casi di Successo

### **Dipartimento australiano per l'Immigrazione e la Cittadinanza Aumentare l'impatto sul business**

Nel biennio 2007-2008, il Dipartimento australiano per l'Immigrazione e la Cittadinanza (DIAC) ha dato assistenza a circa 143.000 persone immigrate in Australia, ha concesso lo status di rifugiati ad altre 13.000 nell'ambito del Programma Umanitario ed emesso 4,6 milioni di visti di ingresso temporanei.<sup>6</sup> L'agenzia desiderava migliorare i processi legati "alla regolamentazione dell'ingresso e del soggiorno nel territorio australiano, ivi compresa la sicurezza ai confini".<sup>7</sup> Nel luglio del 2006, il DIAC ha varato un programma quadriennale denominato "Systems for People" (SfP), una delle iniziative di trasformazione più ambiziose mai lanciate da un ente governativo australiano.

Il Vicesegretario e CIO Bob Correll è il promotore del programma SfP, i cui obiettivi primari sono la ridefinizione dei processi di business, la ricerca di modalità più efficaci per gestire e utilizzare le informazioni, e l'implementazione di un supporto tecnologico moderno.

Un aspetto fondamentale del programma è la misurazione continua dei vantaggi di business realizzati. I vantaggi auspicati dell'SfP – finanziari e non – sono stati dapprima formulati e poi aggiornati in base alle esigenze nella fase di sviluppo. Nel corso di review formali con gli utenti di business, sono stati quindi valutati i vantaggi post-implementazione. È stata inoltre configurata una robusta framework di governance per tenere sotto controllo gli esiti del programma in corso d'opera e risolvere eventuali problemi. Un gruppo eterogeneo, comprendente rappresentanti delle Finanze, del Fisco australiano e dell'Australian Graduate School of Management, lavora al fianco degli esecutivi per incanalare gli sforzi di governance nella giusta direzione.<sup>8</sup>

Il programma SfP, giunto oggi al suo terzo anno, ha dato risultati positivi e di vasta portata. Oltre al potenziamento dei processi di tutela della sicurezza lungo i confini, sono stati creati portali dedicati alle varie mansioni del personale DIAC, che consentono di gestire i casi di immigrati trattenuti nei centri di permanenza e altre situazioni di particolare vulnerabilità. Nei primi due anni di attività del programma, si stima che il sistema informatico abbia supportato il 75% dei processi di business end-to-end.



## *Iniziative chiave per aumentare l'impatto sul business*

### **Le azioni del Leader di Business Collaborativo**

#### *Conoscere il business*

Capire a fondo i problemi di business più pressanti dell'azienda.

#### *Partecipare a progetti non IT con altri responsabili del business*

Capitalizzare le opportunità di ampliare la propria area di responsabilità oltre la funzione IT per influenzare direttamente l'agenda del business.

#### *Presentare e misurare l'IT in termini di business*

Promuovere la condivisione della responsabilità del successo del business utilizzando metriche comuni, basate sui risultati di business, per valutare le performance.

### **Le azioni del Manager IT Illuminante**

#### *Coltivare talenti straordinari in ambito IT*

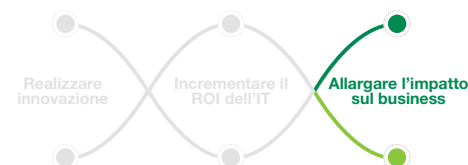
Individuare i tecnologi più abili e dotati, e coltivarne il talento perché si trasformino in leader del pensiero IT, capaci di aumentare l'impatto dell'IT.

#### *Guidare le forze IT*

Presentarsi come un leader forte, che mette al primo posto il raggiungimento degli impegni di servizio formulati in ambito IT.

#### *Ottimizzare i dati*

Dedicare attenzione tanto alla precisione, alla disponibilità e all'integrazione dei dati, quanto alla loro sicurezza.





“La nostra azienda  
è in forte crescita,  
per questo siamo  
*più concentrati*  
sul business.”

“Il nostro  
di business  
ende dai  
*economici*  
ente.  
oravvivere,  
are  
enti.”

“Dobbiamo  
alla  
nella  
*ristrutturazione*  
*funzione IT,*  
se vogliamo rispondere al  
*del business*”

# *Adattarsi al contesto*

## *Una realtà per i CIO*

La gestione del cambiamento pone particolari sfide a tutti i CIO. I CIO più capaci valutano l'intera gamma delle possibili influenze quando assegnano le priorità alle coppie di ruoli.

## Perché il ruolo del CIO oggi è “multisfaccettato”

---

*“La nostra azienda è in forte crescita, per questo siamo più concentrati sul business che non sui sistemi IT del passato.”*

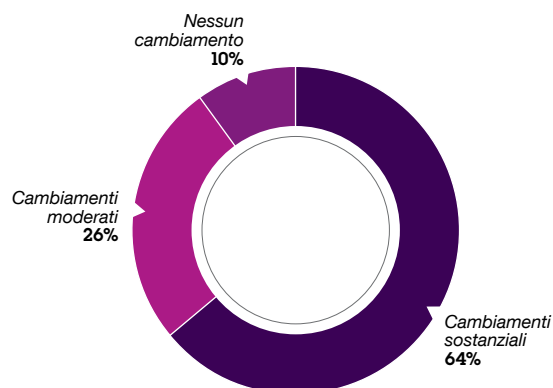
Tim Ye, Direttore IS, Grande Cina, General Mills

---

Rispetto ad altre indagini condotte in passato, oggi sono più numerosi i CIO che attraversano una fase di incertezza: addirittura il 90% degli intervistati vede profilarsi *cambiamenti di media o vasta portata* all'orizzonte. *Cambiamenti dei modelli di business, budget e fattori macroeconomici* sono, per gli intervistati, le maggiori forze esterne che avranno un impatto sull'IT nel prossimo triennio. Il CIO di un'azienda di prodotti al consumo ha detto che le tre forze sono inestricabilmente legate: “Queste forze esterne sono interdipendenti. Il mio budget dipende da fattori macroeconomici, che a loro volta determinano il cambiamento del nostro modello di business”.

Un CIO del settore Retail in Francia prevede che molti cambiamenti arriveranno anche per volontà dei consumatori: “Le nuove relazioni con i clienti porteranno a un nuovo modello di business”. In realtà sono molti i settori che si preparano a un futuro pieno di incognite, attualmente non misurabili, come ha osservato un CIO negli Stati Uniti: “Il modello di business del settore sanitario è ancora in via di definizione”. I CIO del nostro campione concordano sulla necessità di essere sempre più adattabili di fronte a cambiamenti ed eventi imprevisti.

**Figura 14** 9 CIO su 10 vedono profilarsi cambiamenti di media o vasta portata per la funzione IT  
Per gestire il cambiamento su molti fronti, i CIO di successo rivedono regolarmente l'ordine di priorità assegnato ai vari ruoli che devono ricoprire.





## Oggi i CIO svolgono molti incarichi non tradizionali

Il 42% in più di CIO nelle aziende ad alta crescita, rispetto ai CIO a bassa crescita, sa gestire efficacemente il cambiamento, di qualunque natura esso sia. “Che lavoro faccio? L’agente del cambiamento” ha dichiarato un CIO del settore Media e intrattenimento.

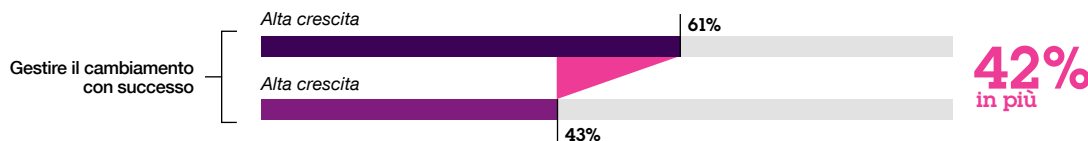
Per supportare la nuova realtà di continuo cambiamento, i CIO investono oggi il 55% del proprio tempo in attività finalizzate all’ottimizzazione del valore, quali: *generare buy-in per piani innovativi, implementare nuove tecnologie e iniziative di business, e gestire problematiche di business non direttamente connesse alla tecnologia.*

In media, i CIO dedicano il restante 45% del tempo a incarichi più tradizionali per il proprio ruolo, che hanno comunque importanza vitale. Tra questi ci sono *gestire l’ambiente tecnologico, risolvere grandi problemi e tagliare i costi.*

“Bisogna saper scalare e rispondere tempestivamente all’evoluzione della domanda. Grazie al nostro intervento, il business riesce ad agire in maniera diretta” ha detto un CIO del settore bancario. Il CIO di un’azienda di prodotti al consumo negli Stati Uniti ci ha rivelato il segreto per mantenere un’azienda flessibile: “Abbiamo creato un modello dei costi variabile, in modo da poterci adattare facilmente all’evoluzione del business”.

**Figura 15** Rispondere al cambiamento significa svolgere attività che vanno oltre i tradizionali incarichi del CIO

I CIO che riescono meglio a gestire il cambiamento dedicano più tempo ad attività innovative, legate a nuove tecnologie e nuove iniziative di business, rispetto ai problemi tecnologici tradizionali.



# Occhi puntati sulla realtà: La situazione di ogni CIO è unica

## Fattori macroeconomici

I CIO devono essere consapevoli delle forze in atto nel mercato, e prestare particolare attenzione alle mosse competitive e alle opzioni che permettono loro di differenziare la propria azienda. I fattori macroeconomici, ad esempio, in un modo o nell'altro interessano i CIO di tutti i settori e di tutte le aree geografiche. Un CIO del settore Chimica e petrolio ha spiegato: "Il nostro modello di business dipende dai fattori macroeconomici e cambia rapidamente. Se vogliamo sopravvivere, dobbiamo diventare più efficienti".

## Condizioni regionali

Le specificità di ogni area geografica influenzano ovviamente l'ambiente operativo del CIO. I CIO delle economie emergenti, ad esempio, spingeranno per investire subito nelle nuove tecnologie, a sostegno della rapida crescita delle proprie imprese. Le controparti nei Paesi avanzati si trovano invece costrette, almeno temporaneamente, a rallentare un po' la marcia. La disponibilità di competenze settoriali specifiche varia da regione a regione: un altro fattore che i CIO devono considerare quando stabiliscono le priorità.

## Forze settoriali specifiche

I CIO devono anche capire come cambiano le aspettative dei clienti in relazione a prodotti e servizi, se esistono minacce competitive e quali, e come si evolvono le relazioni con i clienti. Ad esempio, i CIO dei settori altamente competitivi e sensibili ai prezzi dovranno tener momentaneamente in sospenso i piani strategici in modo da consentire all'azienda di fissare l'attenzione sui risultati dell'esercizio in corso.

Le priorità dei CIO dipendono anche dalla capacità del settore nel suo insieme di gestire il cambiamento. Chiaramente, le condizioni dei settori sono molteplici e variegata, con situazioni che vanno dal "caotico" al "relativamente statico". Ad attendere trasformazioni imminenti e radicali del modello di business sono soprattutto i CIO dei settori automobilistico e bancario, tra gli altri. Un CIO lussemburghese del settore Chimica e petrolio ha osservato: "Siamo in costante evoluzione e questo ha ripercussioni enormi sull'IT".

### Caratteristiche organizzative

Quando si definiscono le priorità nelle tre coppie dei ruoli del CIO, è importante analizzare le caratteristiche di natura organizzativa, come la struttura formale di reporting, la cultura del lavoro e gli equilibri del potere. I CIO più capaci rivolgono il proprio sforzo di gestione anche verso l'alto, non solo verso il basso, per accertarsi che i vertici aziendali non sottovalutino il contributo dato dal CIO e dal personale IT.

Se una qualsiasi parte dell'organizzazione attraversa un periodo di instabilità, il CIO si trova ad affrontare sfide straordinarie. Per un'azienda coinvolta in una fusione o in un'acquisizione, il pensiero strategico deve passare in secondo piano, almeno nell'immediato, rispetto a questioni tattiche più pressanti, come integrare funzioni e piattaforme di business, sciogliere le preoccupazioni del personale in merito alla sicurezza del posto di lavoro e prendere decisioni relative alle sedi fisiche e alle supply chain.

Per superare le difficoltà legate alle fasi di transizione bisogna essere preparati a gestire le resistenze culturali. Ma anche nei momenti di trasformazione organizzativa, i CIO più lungimiranti continuano a cercare e a coltivare le persone più brillanti e preparate, per collaborare alla migrazione delle applicazioni, implementare nuove piattaforme e così via.

### Aspirazioni personali

Gli obiettivi personali di carriera concorrono a formare il contesto in cui lavora il CIO. Quando identifica i ruoli che richiedono più attenzione, il CIO deve valutare regolarmente le competenze e gli obiettivi di sviluppo per mettere a fuoco i piani di crescita professionale. Alcuni CIO hanno una naturale propensione per il ruolo di Leader di business collaborativo, ad esempio, mentre altri devono impegnarsi di più su questo fronte. Per individuare i punti di forza e le opportunità di miglioramento può essere utile chiedere regolarmente ai colleghi un "feedback a 360°".

---

*“Dobbiamo essere in testa alla curva (e lo siamo) nella ristrutturazione della funzione IT, se vogliamo rispondere alle esigenze del business.”*

Joe Locandro, CIO, CLP Holdings

---

“Senza la  
a supporto  
sviluppo

prodotti  
troppo

consumi  
E la ne

distribuzione  
miglior  
tecnologia  
suppl

“Il CEO  
è pienamente  
convinto  
dell'importanza  
dell'IT.”

attività  
zione.  
migliora  
nizzazione  
ndo una visione  
go termine e  
umentando la  
produttività.”

# *Aumentare il successo dei CIO*

## **Puntare all'eccellenza nei ruoli critici**

L'approfondita analisi statistica dei dati raccolti ci ha permesso di evidenziare tre gruppi di CIO, per cui abbiamo delineato le caratteristiche distintive.

L'analisi dei profili presentata nelle pagine seguenti spiega come si diventa: un Visionario ancora più lungimirante; un Pragmatico più abile che mai; un Creatore di valore più sagace; un Risparmiatore implacabile; un Leader di business altamente collaborativo; e un Manager IT più illuminante.

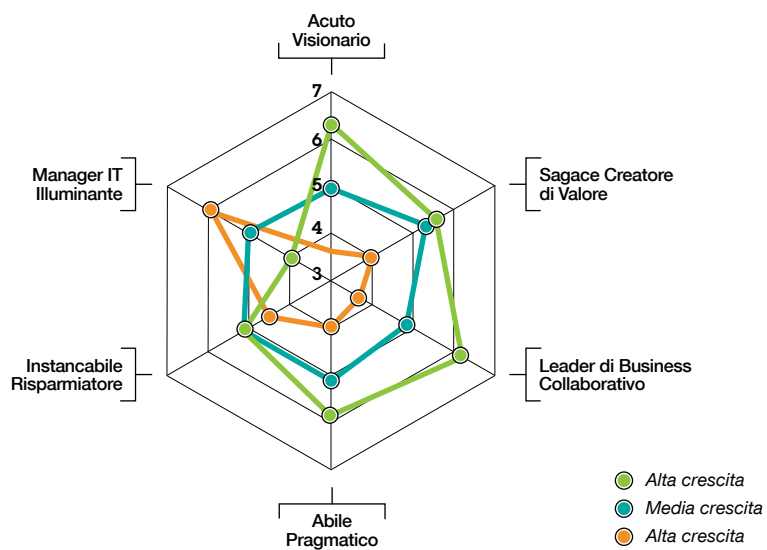
## I profili dei CIO ad alta crescita sono molto diversi dagli altri

I nostri profili (rappresentati graficamente dalla “ragnatela” a sei punte della Figura 16) offrono ai CIO un approccio più strutturato per identificare le aree dove desiderano concentrare la propria attenzione. Il grafico a ragnatela disegna il ritratto dei tre gruppi di CIO intervistati nella nostra ricerca: i CIO che lavorano in aziende con una crescita alta, media e bassa dell’utile ante imposta.

Il ruolo dominante per i CIO delle aziende a bassa crescita è quello del Manager IT, rappresentato dalla “punta” che sporge a sinistra. Dalla figura emerge però che questa marcata predominanza va a scapito degli altri cinque ruoli. Per i CIO delle aziende con una crescita media dell’utile ante imposta l’enfasi è equamente ripartita su tutti i ruoli, benché a livelli relativamente bassi nel complesso.

I CIO delle aziende ad alta crescita adottano un approccio ben bilanciato, ma si vede che il gruppo si allontana per certi aspetti dal ruolo del Manager IT. I tre picchi del profilo dei CIO ad alta crescita si situano invece in corrispondenza dei ruoli di Visionario, Leader di business e Pragmatico. Questi picchi indicano che i CIO ad alta crescita pongono grande enfasi, rispettivamente, sui cambiamenti innovativi, sulla collaborazione con i colleghi del business e sulla realizzazione di innovazione.

**Figura 16** I profili mostrano evidenti differenze fra i tre gruppi di CIO  
I CIO ad alta crescita fanno scelte nettamente differenti.



NOTA: a ogni ruolo del CIO è stato assegnato un punteggio calcolato in base alle risposte a una determinata serie di domande. Il punteggio complessivo medio di ogni ruolo è stato fatto rientrare in una delle tre categorie di performance (alta, media o bassa crescita). Su una scala da 0 a 10, i punteggi effettivi erano compresi tra 3 e 7.

---

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

Dr. Warren Ritchie, CIO,  
Volkswagen Group of America

---

## Realizzare innovazione

### Migliorare come Visionario

Molti CIO che aspirano a diventare più “visionari” hanno migliorato in positivo i propri rapporti con la dirigenza aziendale. Ci hanno descritto con entusiasmo che si è percepito un cambiamento tangibile da quando la collaborazione con gli altri manager è diventata più ravvicinata.

Il CIO di una compagnia assicurativa in Messico ha detto che ora “il CEO è pienamente convinto” dell’importanza dell’IT. “Nel suo messaggio al Consiglio di Amministrazione, il CEO ha detto chiaramente che l’IT è necessario per essere un’azienda migliore.” Un CIO di Dubai ha aggiunto: “L’IT deve giocare un ruolo di prim’ordine e dimostrare agli altri reparti la sua rilevanza per le attività aziendali”.

I Visionari sollecitano anche il coinvolgimento del business proponendo innovazioni in grado di differenziare l’azienda. Il CIO di una banca italiana lavora per soddisfare “la crescente esigenza di gestire una migliore innovazione dei processi” e comunicare “l’importanza dell’innovazione tecnologica”. Il CIO di un’azienda cinese di prodotti al consumo ha piani strategici che “si concentrano sull’innovazione interna, specialmente in supporto alla copertura delle vendite”.

Un’altra importante azione del Visionario consiste nel dare un’immagine chiara delle massime priorità tecniche. Un CIO della Pubblica Istruzione ha dichiarato: “Voglio dedicare più tempo a identificare tecnologie a supporto del business e della struttura aziendale”. Riconoscendo l’esigenza di educare il business alla comprensione dei vantaggi dell’uso della tecnologia, il CIO di un’azienda di prodotti al consumo in Sud Africa ha detto: “Le aziende non stanno ancora sfruttando tutta l’intelligence che hanno a disposizione”.



### Migliorare come Pragmatico

Per migliorare come Pragmatico, il CIO mira a obiettivi come aumentare la produttività e aiutare l'azienda a diventare più flessibile. Il CIO di un'azienda di prodotti al consumo in Australia ha parlato dell'esigenza di "differenziarsi immettendo nel mercato nuovi prodotti, meglio e più velocemente della concorrenza". "Al momento non siamo flessibili come dovremmo, ma miglioreremo" ha ammesso un CIO dei mercati finanziari.

Spesso la flessibilità è un vantaggio secondario derivante dall'acquisizione di servizi di business o servizi IT da un provider esterno. Queste opzioni permettono alle aziende di concentrarsi sulle aree realmente attinenti alle proprie competenze.

Collaborare con partner esterni lascia ai CIO il tempo di dedicarsi alle massime priorità aziendali e rivolgere la propria attenzione alle questioni cruciali. Un CIO del settore automobilistico a Singapore ha parlato di piani per "fare leva sull'outsourcing per massimizzare l'efficienza, soprattutto per le commodities che offrono un vantaggio competitivo sulla concorrenza. Questo ci permette di concentrarci sulle competenze chiave, potenziando gli elementi differenzianti che generano vantaggio competitivo".

Il CIO pragmatico è molto abile nel gestire le relazioni di business a tutti i livelli d'impresa e aiuta gli altri a fare lo stesso. Le aziende puntano ad approfondire la collaborazione con i clienti interni e i partner esterni implementando strumenti ad hoc in tutte le sedi e le regioni geografiche. Una valida spiegazione del perché è stata fornita da un CIO del settore elettronico: "La collaborazione genera innovazione".

Per rafforzare i legami globali, i CIO di tutti i settori ricorrono al Web conferencing, alla pianificazione collaborativa, al social networking e ai mondi virtuali. Un CIO del settore automobilistico negli Stati Uniti ha detto: "La collaborazione, e come migliorarla, è un pensiero che mi tiene sveglio la notte... soprattutto ora che la nostra azienda è in espansione nel mondo".

---

*"Dobbiamo migliorare l'uso delle tecnologie per la collaborazione e il partnering – usare più tecnologia, proprio come fanno le persone a casa."*

Peter Bakker, Manager IT,  
Van Lanschot Bankiers

---

## *Acuto Visionario* *Abile Pragmatico*

**Come migliorare in questi ruoli per realizzare innovazione?**

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



## Incrementare il ROI dell'IT

### Migliorare come Creatore di valore

Un CIO che vuole migliorare nel ruolo di Creatore di valore per la sua azienda ha a disposizione molte opzioni per adottare un'innovazione incentrata sulle informazioni. I CIO sanno che esiste un ampio margine di miglioramento nell'uso delle informazioni aziendali. "Non trattiamo i dati come una risorsa. Dobbiamo gestire meglio i nostri dati non strutturati" ha detto un CIO del settore Life Science negli Stati Uniti.

Naturalmente i CIO si aspettano che le proprie aziende traggano profitto da questi sforzi. Un CIO del settore Prodotti industriali in Svezia ha dichiarato: "La business intelligence diventerà più importante quando avremo completato il nostro nuovo sistema ERP: una miniera di informazioni".

I Sagaci creatori di valore non si limitano a rispondere alle richieste dei clienti. Questi CIO definiscono soluzioni in modo attivo, per essere pronti a offrire nuovi canali ai clienti finali. Per quanto riguarda le interazioni con i clienti, i CIO sono concordi nel ritenere che occorrano più trasparenza e integrazione. Un CIO del settore Prodotti industriali in Spagna "mette a disposizione strumenti e informazioni ai distributori di tutto il mondo attraverso il Web".

Un CIO del settore Energia e Utility negli Stati Uniti ha clienti interni ed esterni con aspettative molto elevate sotto questo aspetto: "Le relazioni con i clienti richiederanno la disponibilità di informazioni quasi in tempo reale e la capacità di apportare cambiamenti 'al volo': non si potrà quindi prescindere dall'innovazione. Ad esempio, i nostri clienti vogliono un feedback immediato sui prezzi".

---

*"Senza la tecnologia a supportare lo sviluppo, i nostri prodotti sarebbero troppo cari per il consumatore. E la nostra distribuzione fisica sta costantemente migliorando grazie alla tecnologia e agli investimenti nella supply chain."*

Jesper Erichsen, CIO, Arla Foods Amba

---

### Migliorare come Risparmiatore

È un dato di fatto: un CIO di successo deve ridurre i costi dell'IT aziendale. Ma come si può diventare ancora più economi e risparmiatori?

La standardizzazione dei processi di business è un approccio di indiscutibile validità per risparmiare denaro. Shell Oil, ad esempio, promuove un approccio di miglioramento dei processi interni denominato ESSA, acronimo di "Eliminare, Semplificare, Standardizzare e Automatizzare".<sup>9</sup> La sequenza è composta da quattro fasi: dapprima si identificano e si rimuovono i processi non necessari. I processi ritenuti essenziali vengono invece semplificati e standardizzati il più possibile. Infine, si selezionano alcuni dei processi standardizzati per applicare l'automazione.

Molti CIO del nostro studio pianificano la riduzione dei costi dei processi di business. Un CIO del settore Chimica e petrolio in Giappone ha formulato un obiettivo generale: "Cerchiamo di rendere variabili i costi fissi". Avere processi più snelli è un obiettivo fondamentale secondo un CIO del settore Life Science in India: "Con un IT più snello, processi di business agili e offerte esclusive per i nostri partner, siamo certi di godere di una posizione preferenziale sul mercato".

Il CIO di un'azienda di prodotti al consumo ha detto che l'esigenza di standardizzare i processi, sempre più sentita, è solo uno dei numerosi requisiti funzionali nell'attuale ambiente operativo dell'azienda, che è caratterizzato da "crescente mobilità, globalizzazione e connessioni esterne in ambito IT". Un CIO del settore Media e intrattenimento in Olanda riassume così il suo intento: "Il mio obiettivo è rendere i processi di business più veloci e più economici".

Per tagliare i costi, un CIO del settore elettronico in Giappone mira ad avere un'infrastruttura più flessibile: "Ci sono grandi cambiamenti in atto nel panorama tecnologico, come ad esempio il cloud computing. Stiamo entrando in un'era in cui non sarà più necessario possedere le nostre risorse".

## *Sagace Creatore di Valore Instancabile Risparmiatore*

**Come migliorare in questi ruoli per incrementare il ROI dell'IT?**

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?



---

*“I responsabili della tecnologia e del business lavorano gomito a gomito e spesso si occupano di strategia di business. Per creare il futuro della nostra azienda, integriamo le esigenze del business con la tecnologia.”*

Joseph Simon, SVP, CIO, Viacom

---

## Aumentare l'impatto sul business

### Migliorare come Leader di business

Per i CIO che desiderano essere più attivi come Leader di business, dedicare tempo a certe attività può fare la differenza. Molti CIO hanno detto di avere obiettivi per migliorare l'allineamento tra business e IT. In molti casi puntano ad “avere più voce in capitolo” al tavolo della dirigenza e stanno attuando numerosi piani per rafforzare i legami con i vertici aziendali nei prossimi anni.

Un CIO del settore Auto in Belgio ha dichiarato: “Siamo in una fase di transizione verso un migliore allineamento tra business e IT. In passato l'IT dava agli utenti ciò che questi chiedevano. Oggi l'IT propone soluzioni nuove per il business”. Un CIO del settore Retail in India ha evidenziato una situazione analoga: “Stiamo diventando una sorta di catalizzatore e di partner per il business”. E il CIO di un'azienda di prodotti al consumo ha aggiunto: “Ora lavoriamo in tandem con il business, invece di aspettare che ci dicano ciò che vogliono da noi”.

Guardando al futuro, i CIO si augurano di promuovere nuove iniziative di business e di influenzare la cultura insieme ai dirigenti esecutivi. Un CIO del settore aerospaziale e difesa in Francia ha detto che la dirigenza aziendale giudicherà le performance dell'IT nel 2009 sulla base della “capacità della funzione IT di evolvere verso un maggiore allineamento con la strategia aziendale”.

Lavorando al fianco della dirigenza aziendale, i CIO contribuiscono al perfezionamento dei modelli di business. “Il business sarà più dinamico in futuro; dobbiamo quindi impegnarci a mettere in relazione la visione del business con i progetti IT. Oggi siamo in grado di documentare con più precisione il valore di business generato dai progetti IT” ha affermato un CIO del settore Chimica e petrolio negli Stati Uniti.

### Migliorare come Manager IT

La maggior parte dei CIO si sente ormai a proprio agio nei panni di Manager IT, sebbene anche questo ruolo possa essere migliorato. I CIO stanno facendo progetti per migliorare in diversi modi le competenze all'interno della funzione IT. "La funzione IT deve approfondire la propria cultura sia in ambito informatico che di business" ha detto un CIO del settore Viaggi e trasporti. Un CIO tedesco ha dichiarato: "Vi è una forte interdipendenza tra tecnologia e competenze del personale: occorre conoscere il Web 2.0 e i portali, oltre ad avere competenze manageriali, sociali, e conoscere le culture internazionali".

Gli intervistati nell'ambito dello studio hanno espresso chiaramente l'esigenza di avere un supporto IT di massimo livello, che includa l'accesso sicuro a dati affidabili. Secondo il parere di un CIO in Indonesia: "I servizi IT e l'infrastruttura che supportano le capacità dell'azienda devono essere più che 'buoni'". Un CIO del settore governativo negli Stati Uniti ha commentato: "La trasparenza nel governo è importante; è essenziale avere dati affidabili e sicuri". E un CIO giapponese ha affermato: "Dobbiamo mettere a disposizione di clienti interni ed esterni le informazioni sui prodotti, e migliorare il livello dei servizi".

Mentre ricerca l'eccellenza nei servizi IT già realizzati, un valido Manager IT deve anche pianificare nuove iniziative per il futuro. Un CIO del settore automobilistico ha affermato: "Il Green IT diventerà parte della nostra identità aziendale. La divisione IT deve diventare 'verde' quanto i prodotti dell'azienda. Questa è una grande iniziativa per il futuro".

Un CIO del settore Media e intrattenimento in Brasile aveva una lunga lista di piani a breve termine per ottimizzare la competitività, che comprendeva "portali self-service, soluzioni di mobilità, virtualizzazione, sourcing flessibile, gestione del rischio, compliance e sviluppo del capitale umano".

---

*"A dispetto delle nostre previsioni, molte cose sono diventate indispensabili: la posta elettronica, ad esempio, non è mai stata pensata per essere mission-critical, eppure lo è."*

Bobby German, CIO, National Aeronautics and Space Administration

---

## *Leader di Business Collaborativo Manager IT illuminante*

**Come migliorare in questi ruoli per aumentare l'impatto sul business?**

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 permanente tra il business e l'IT che vi porti ad avere obiettivi e parametri 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 la duplicità di ruoli in futuro

I CIO vivono una tensione costante generata dalla necessità di integrare azioni che talvolta paiono contraddittorie. 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.

### *Realizzare innovazione*

Per immaginare e creare innovazione, i CIO integrano i ruoli di Acuto visionario e Abile pragmatico. Le azioni chiave relative a questi obiettivi sono:

- Favorire l'integrazione tra business e tecnologia
- Farsi portavoce dell'innovazione
- Allargare la sfera d'influenza del CIO
- Supportare la visione aziendale
- Facilitare la collaborazione in azienda
- Concentrarsi sulle competenze fondamentali

### *Incrementare il ROI dell'IT*

Per aumentare la redditività degli investimenti IT, i CIO fondono i ruoli di Sagace creatore di valore e Instancabile risparmiatore. Le azioni chiave relative a questi obiettivi sono:

- Far "cantare" i dati
- Raggiungere il cliente in nuovi modi
- Ottimizzare integrazione e trasparenza
- Standardizzare per economizzare
- Centralizzare l'infrastruttura
- Dare sempre alta priorità alla riduzione dei costi

---

*“Il valore dell'attività IT non è in discussione. Il CIO migliora l'organizzazione fornendo una visione a lungo termine e incrementando la produttività.”*

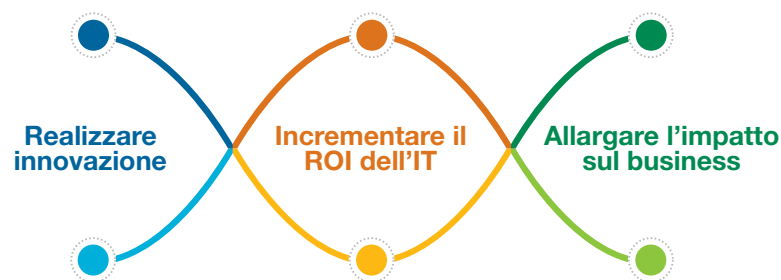
Hideo Miyazaki, Group Advisor, Sunstar

---

### *Aumentare l'impatto sul business*

Per rafforzare i legami con il business, i CIO fondono i ruoli di Leader di business collaborativo e Manager IT illuminante. Le azioni chiave relative a questi obiettivi sono:

- Conoscere il business
- Partecipare a progetti non IT con altri responsabili del business
- Presentare e misurare l'IT in termini di business
- Coltivare talenti straordinari in ambito IT
- Guidare le forze IT
- Ottimizzare i dati



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 desiderate ottimizzare, ci auguriamo di lavorare presto con voi.

Continuiamo a parlarne su [ibm.com/voiceofthecio](https://ibm.com/voiceofthecio)

## Ringraziamenti

*Ringraziamo i 2598 CIO 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 CIO che ci hanno permesso di citare le proprie parole all'interno del testo per illustrare i temi principali.*

Ringraziamo anche il team IBM che ha reso possibile la realizzazione di questo Global CIO Study:

Leadership Team: Peter Korsten (Study Executive Leader), Jim Allison, Mark Ernest, Rich Esposito, Greg Golden, KC Goodman, Teresa Golden, Mark Hennessy, Kerrie Holley, Harvey Koeppel, Pete McCaffrey, Matt Porta, Jeanne Ross (MIT), Rod Smith, Patrick Toole, Geoff Vickrey e George Westerman (MIT).

Project Team: Linda Ban (Study Director), Rick Disney (Study Director), Elyssa Back, Steve Ballou, Rajeev Jain, Umang Jain, Kathleen Martin, Joni McDonald, Julia McManus, Yuka Otohata, Melissa Sader, Erwin Verstraelen e Siobhan Wreath.

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

## 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 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 Chief Information Officer (CIO) Study fa parte di una serie di studi sui dirigenti di livello C.

## Note e fonti

- 1 I CIO intervistati nei seguenti Paesi sono stati inclusi nella categoria dei “Mercati emergenti (RDE)”: 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.
- 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.
- 2 Informazioni sulla King Abdullah University of Science and Technology (KAUST) tratte da: <http://www.kaust.edu.sa/about/about-kaust.aspx>
- 3 Ibid.
- 4 Classifica TOP500 dei 500 supercomputer più potenti del mondo, giugno 2009. <http://www.top500.org/list/2009/06/100>
- 5 Rendiconto annuale 2008 di Sara Lee Corporation. [http://www.saralee.com/InvestorRelations/FinancialInformation/~/\\_media/78710F81E6CA462AA77330C2DEF17A94.ashx](http://www.saralee.com/InvestorRelations/FinancialInformation/~/_media/78710F81E6CA462AA77330C2DEF17A94.ashx)
- 6 Informazioni sul Dipartimento australiano per l'Immigrazione e la Cittadinanza (DIAC) tratte da: <http://www.immi.gov.au/about/department/who-we-are.htm>
- 7 Ibid.
- 8 Governo australiano. “Systems for People: The Halfway Mark.” 2008.
- 9 Patel, Raja. “Supermajors must up their game or eventually face extinction.” Royal Dutch Shell. PLC.COM. *Financial Times*. <http://royaldutchshellplc.com/2008/11/03/supermajorsmust-up-their-game-or-eventually-face-extinction/>

## Per ulteriori informazioni

Per ulteriori informazioni su questo studio, inviate un e-mail all'IBM Institute for Business Value all'indirizzo [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) o contattate uno dei seguenti referenti IBM:

<i>Americhe</i>	<b>Rich Esposito</b>	<a href="mailto:raespos@us.ibm.com">raespos@us.ibm.com</a>
<i>Asia Pacifico</i>	<b>Nipun Mehrotra</b>	<a href="mailto:nmehrot@in.ibm.com">nmehrot@in.ibm.com</a>
<i>Giappone</i>	<b>Geoff Vickrey</b>	<a href="mailto:GEOFF@jp.ibm.com">GEOFF@jp.ibm.com</a>
<i>Nord Europa</i>	<b>David K. Henderson</b>	<a href="mailto:david.k.henderson@uk.ibm.com">david.k.henderson@uk.ibm.com</a>
<i>Sud Europa</i>	<b>Louis Guelette</b>	<a href="mailto:louis_guelette@be.ibm.com">louis_guelette@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>



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

Circonvallazione Idroscalo 20  
20090 Segrate – MI

La home page IBM è disponibile all'indirizzo [ibm.com/it](http://ibm.com/it)

IBM, il logo IBM e [ibm.com](http://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 IBM è disponibile all'indirizzo [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://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.

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. Ciò non pregiudica l'applicazione dei termini di garanzia IBM.

La presente pubblicazione è fornita esclusivamente a titolo informativo. Le informazioni sono soggette a modifica senza preavviso. Per informazioni aggiornate sui prodotti e i servizi IBM, contattare l'ufficio vendite o il rivenditore IBM di zona.

Le immagini potrebbero fare riferimento a modelli di progettazione.

© Copyright IBM Corporation 2009

Tutti i diritti riservati

CIE03046-ITIT-00

Questo documento è stampato su carta riciclata Options PC 100. L'energia utilizzata per la produzione di questa carta e la stampa del documento è stata generata da impianti eolici.

**IBM Institute for Business Value**