



# *Valorizzare la complessità*

*Risultati italiani  
del Global Chief Executive Officer  
(CEO) Study*

## Premessa

Come reagiscono i leader aziendali di fronte a un panorama economico e competitivo senza precedenti? Per scoprirlo, abbiamo incontrato personalmente 1541 CEO, direttori generali e dirigenti del settore pubblico, tra cui 55 provenienti dall'Italia.<sup>1</sup> Questi colloqui offrono spunti preziosi per comprendere le intenzioni e le azioni dei leader globali.

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

Abbiamo condotto ampie analisi statistiche e finanziarie, incluso un confronto delle risposte ricevute dai CEO basato sulle performance finanziarie. Le organizzazioni che hanno registrato buone performance sia in buone che in cattive condizioni economiche - le chiamiamo "di successo" - hanno un approccio alla complessità diverso da quelle con performance meno solide. La Figura 1 illustra come le organizzazioni "di successo" si sono posizionate nel migliore 50%, sia per il periodo a lungo termine dal 2003 al 2008, che nel periodo a breve termine dal 2008 al 2009.

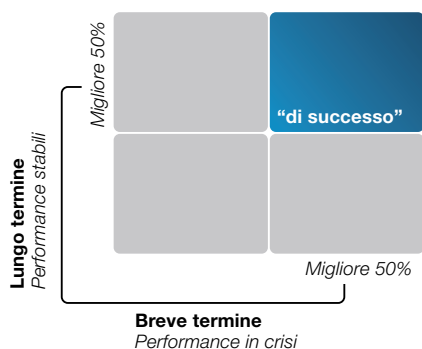
Le organizzazioni di maggior successo usano approcci totalmente nuovi per sfruttare nuove opportunità e superare le sfide alla crescita. Dalle nostre conversazioni sono emersi quattro risultati principali:

**La grande maggioranza dei CEO prevede una complessità ancora maggiore in futuro, e più della metà dubita della propria capacità di gestirla.** Esiste tuttavia un'enorme disparità tra il campione generale e le aziende "di successo", che hanno trasformato la maggiore complessità in un vantaggio finanziario negli ultimi cinque anni.

**Figura 1**

### Quadro di analisi delle performance

Le aziende "di successo" rappresentano organizzazioni di diversi settori e di tutte le aree geografiche.



### **I CEO ritengono che la creatività sia la qualità di leadership**

**più importante.** I leader creativi incoraggiano la sperimentazione in tutta l'organizzazione. Prevedono inoltre di apportare cambiamenti più radicali al modello di business per realizzare le proprie strategie, assumere rischi calcolati continuando ad innovare nel modo di dirigere e comunicare.

### **Le organizzazioni di maggior successo creano prodotti e servizi insieme ai clienti, e integrano i consumatori nei processi principali.**

Adottano nuovi canali per coinvolgere e restare in sintonia con i clienti, e raccolgono informazioni dai dati disponibili, per fare della customer intimacy la loro priorità numero uno.

### **Coloro che registrano le migliori performance gestiscono la complessità per conto delle proprie organizzazioni, dei propri clienti e partner.**

Lo fanno semplificando le attività operative e i prodotti, e aumentando l'efficienza nel modificare il modo di lavorare, di accedere alle risorse e di penetrare nei mercati in tutto il mondo. Rispetto agli altri CEO, i leader abili prevedono di generare il 20% in più dei ricavi futuri da nuove fonti.

### **Un mondo radicalmente diverso**

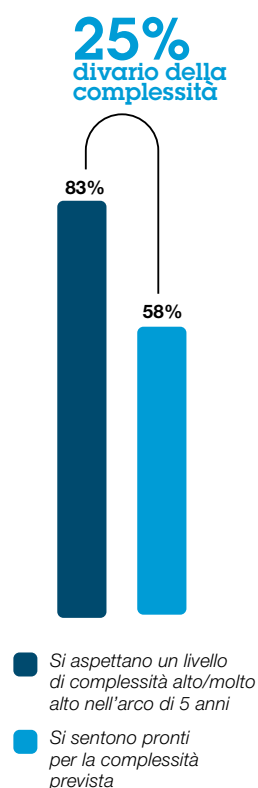
Economie, imprese, società e amministrazioni pubbliche sempre più interconnesse hanno dato origine a nuove e ampie opportunità. Ma la maggiore connettività ha creato anche forti – e troppo spesso sconosciuti – rapporti di interdipendenza. I CEO concordano sul fatto che il nuovo ambiente economico è sostanzialmente più volatile, molto più incerto e sempre più complesso. L'aspetto interessante è che le opinioni sulla forza e l'impatto di questi cambiamenti differiscono a seconda del punto di osservazione.

Comprendere le differenze che emergono relativamente all'appartenenza ad un'area geografica diventa più significativo in un mondo in cui le economie e le società sono strettamente legate. Le organizzazioni si confrontano con queste variazioni poiché operano in misura sempre maggiore al di là dei confini nazionali e su diverse regioni.

Un numero sorprendente di CEO in Italia ci ha confidato di sentirsi male equipaggiato per affrontare un mondo radicalmente diverso. Un buon 83% prevede che il livello di complessità crescerà significativamente nei prossimi cinque anni, ma solo il 58% ritiene di sapere come gestirlo con successo. In sintesi, i CEO italiani si trovano di fronte a un "divario di complessità", che pone una sfida più grande di qualsiasi altra sfida affrontata negli ultimi otto anni. Questo risultato è leggermente migliore del divario di complessità del 30%, misurato per il nostro intero campione globale.

*Figura 2*

**Il divario della complessità**  
I CEO in Italia prevedono che nei prossimi anni vi sarà una complessità molto maggiore di quella che essi ritengono di saper gestire.





## Cogliere le opportunità

Alcune organizzazioni hanno conseguito solidi risultati di business anche nella recente recessione economica – e le persone che le guidano si sentono molto più pronte ad affrontare la complessità. Allora, che cosa fanno queste aziende “di successo” per prosperare? La nostra ampia analisi dimostra che i CEO che traggono profitto dalla complessità sviluppano una leadership creativa, reinventano le relazioni con i clienti e rafforzano la destrezza operativa.

## Sviluppare una leadership creativa

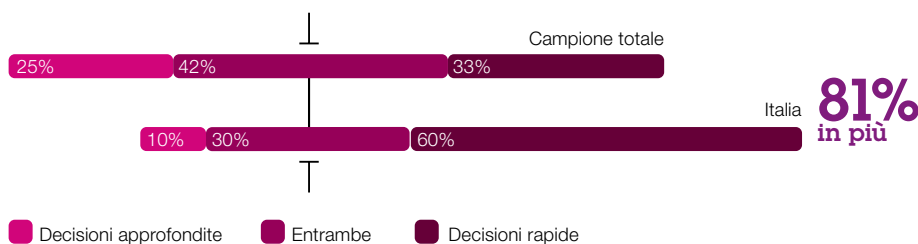
In un mondo incerto e volatile, i CEO capiscono che la creatività batte le altre caratteristiche di leadership. I leader creativi sanno gestire l'ambiguità e sperimentano per creare nuovi modelli di business. Sollecitano un'innovazione dirompente, incoraggiano gli altri ad abbandonare approcci obsoleti e si assumono rischi bilanciati. Hanno una mentalità aperta e sono creativi nel diffondere i propri stili di gestione e comunicazione, al fine di coinvolgere una nuova generazione di dipendenti, partner e clienti.

I CEO in Italia sono esperti nel gestire l'ambiguità; il 73% utilizza processi di pianificazione strategica iterativi durante tutto l'anno, in aggiunta alle tradizionali revisioni strategiche annuali, mentre il 60% – più di qualsiasi altro paese – preferisce decisioni rapide. I CEO in Italia tendono anche, in particolare, ad adottare nuovi stili di gestione e comunicazione: il 66% tende a persuadere e a influenzare, anziché imporre e controllare; e il 50% preferisce la comunicazione virale alla comunicazione di tipo “top-down”.

Figura 3

### Stile decisionale

Più dei CEO di tutte le altre regioni, i CEO in Italia fanno affidamento su decisioni rapide.



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

*In che modo è possibile esplorare, premiare e integrare punti di vista diversi e non convenzionali?*

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

*In che modo sfrutterete nuovi stili di comunicazione, nuove tecnologie e nuovi strumenti per guidare una nuova generazione di talenti e incoraggiare un pensiero innovativo?*

## Reinventare le relazioni con i clienti

In un mondo pesantemente interconnesso, i CEO attribuiscono alla centralità del cliente una priorità senza precedenti. La globalizzazione, associata a un vertiginoso aumento della disponibilità di informazioni, ha ampliato esponenzialmente le opzioni dei clienti. I CEO sanno che un coinvolgimento costante e la co-creazione con i clienti produce differenziazione. Essi considerano immensamente preziosa l'esplosione di informazioni per sviluppare elementi di conoscenza approfonditi sui clienti.

Tuttavia, i CEO in Italia sono leggermente meno proattivi di molti dei loro colleghi nel porre i clienti - o i cittadini, nel caso dei leader del settore pubblico - in posizione centrale. "Stabilire una connessione" per comprendere meglio, predire e offrire ai clienti ciò che realmente vogliono è la massima priorità per l'85%, il tre per cento in meno della media globale. Ciò suggerisce che alcuni CEO in Italia forse non traggono pieno profitto dai dati dei clienti che raccolgono, poiché, nel campione totale, i CEO che pongono al primo posto della loro agenda il concetto di avvicinamento ai clienti hanno il 18 % di probabilità in più di usare insight e business analytics per realizzare la propria strategia.

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

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

*Riuscite a "sentire" la voce dei vostri clienti in mezzo a un'enorme quantità di dati?*

**Figura 4**

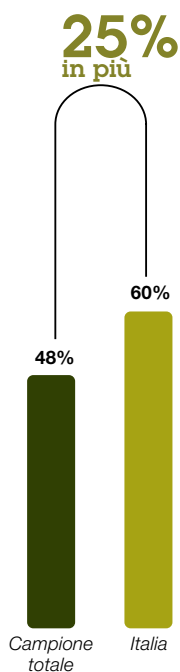
### Focus sulla comprensione delle esigenze dei clienti

I CEO in Italia sono leggermente meno inclini di altri CEO a considerare i clienti come loro massima priorità.



**Figura 5****Piani per la semplificazione**

I CEO in Italia si impegnano a semplificare i prodotti e i processi per gestire meglio la complessità.



## Aumentare l'abilità operativa

In un mondo sempre più complesso, i CEO stanno imparando a dominare la complessità in innumerevoli modi. Riprogettano le strategie operative per acquisire la massima velocità e flessibilità. Abattono la complessità in prodotti e servizi mantenendo semplici le interazioni con i clienti. Le aziende più abili sono estremamente ponderate nel decidere quando sfruttare i vantaggi della globalizzazione e quando invece ottimizzare la presenza locale.

I CEO in Italia non fanno eccezione; infatti, sono secondi solo ai CEO cinesi negli sforzi per semplificare i prodotti e le attività operative al fine di gestire con più efficacia la complessità. I CEO più abili nel nostro campione totale sono anche molto più decisi a ridurre i costi fissi e ad aumentare i costi variabili, così da garantirsi una rapida scalabilità.

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

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

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

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

## Come trarre profitto dalla complessità

Per i CEO in Italia e le loro organizzazioni, evitare la complessità non è possibile - la scelta sta nel modo in cui essi vi rispondono. Consentiranno alla complessità di diventare una forza opprimente, che rallenta la reattività, sopraffà i dipendenti e i clienti e minaccia gli utili? Oppure hanno la leadership creativa, le relazioni con i clienti e l'abilità operativa necessarie per trasformare la complessità in un reale vantaggio?

Gli elementi di conoscenza combinati, derivati dalle nostre 1.541 interviste chiedono ai CEO e ai loro team di:

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

Invitiamo i leader di alto livello a usare quest'ultimo Global CEO Study per stimolare discussioni costanti su come navigare tra gli ostacoli della complessità e prosperare grazie ad essa. Mentre la vostra organizzazione esplora molte opzioni per trarre vantaggio dalla complessità, noi siamo ansiosi di lavorare con voi.

## Per ulteriori informazioni

Per maggiori informazioni su questo studio, contattate uno dei leader IBM sotto elencati. Oppure visitate [ibm.com/capitalizingoncomplexity](http://ibm.com/capitalizingoncomplexity) o inviate un'e-mail all'IBM Institute for Business Value at [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)

|   |                         |  |
|---|-------------------------|--|
| <i>Italia</i>                           | <b>Marco Fregonese</b>  | <a href="mailto:marco.fregonese@it.ibm.com">marco.fregonese@it.ibm.com</a>     |
| <i>Italia</i>                           | <b>Fabio Benedetti</b>  | <a href="mailto:fabio.f.benedetti@it.ibm.com">fabio.f.benedetti@it.ibm.com</a> |
| <i>Italia</i>                           | <b>Martina Pareschi</b> | <a href="mailto:martina.pareschi@it.ibm.com">martina.pareschi@it.ibm.com</a>   |
| <i>Italia</i>                           | <b>Marco Beltrami</b>   | <a href="mailto:marco.beltrami@it.ibm.com">marco.beltrami@it.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>         |



## Come è stata condotta la nostra ricerca

Tra Settembre 2009 e Gennaio 2010, abbiamo incontrato personalmente 1.541 CEO, direttori generali e alti funzionari del settore pubblico, che rappresentano organizzazioni di tutte le dimensioni in 60 paesi e 33 settori, al fine di comprendere meglio le loro sfide e i loro obiettivi. Il nostro campione di risposta in ciascuna regione è stato ponderato secondo l'effettivo Prodotto Interno Lordo (PIL) regionale per il 2008.<sup>2</sup>

Abbiamo inoltre analizzato le differenze tra le aziende "di successo" e le altre organizzazioni, sulla base delle loro performance a lungo e a breve termine. Abbiamo usato il tasso di crescita annuo composto del margine operativo, dal 2003 al 2008, per misurare le performance a lungo termine; e il tasso di crescita annuo composto del margine operativo a un anno, dal 2008 al 2009, per misurare le performance a breve termine. Questo ci ha consentito di identificare le organizzazioni "di successo", che sono riuscite a migliorare i propri margini operativi sia a breve che a lungo termine.

## IBM Global Business Services Strategy & Change

IBM Global Business Services vanta una delle organizzazioni di Strategy & Change più grandi del mondo, con oltre 3.250 professionisti di strategie di business. I professionisti di IBM Strategy & Change aiutano i clienti a sviluppare, allineare e implementare la propria visione e le proprie strategie di business per stimolare la crescita e l'innovazione.

## IBM Institute for Business Value

L'IBM Institute for Business Value, nell'ambito di IBM Global Business Services, conduce analisi strategiche basate sui fatti, rivolte agli alti dirigenti aziendali, incentrate su problematiche critiche di settore e intersettoriali. Questo Global Chief Executive Officer Study fa parte della nostra serie di studi C-Suite Study Series in corso.

© Copyright IBM Corporation 2010

IBM Global Business Services  
Route 100  
Somers, NY 10589  
U.S.A.

Prodotto negli Stati Uniti d'America  
Maggio 2010  
Tutti i diritti riservati.

IBM, il logo IBM e [ibm.com](http://ibm.com) sono marchi o marchi registrati di International Business Machines Corporation negli Stati Uniti, in altri paesi o in entrambi. Se questi e altri termini con il marchio IBM sono contrassegnati dal simbolo del marchio (® o ™), la prima volta che compaiono in queste informazioni, tali simboli indicano un marchio registrato o di fatto (common law trademark) statunitense di proprietà di IBM alla data della pubblicazione di queste informazioni. Tali marchi possono essere anche marchi registrati o marchi di fatto in altri paesi. Un elenco aggiornato dei marchi IBM è consultabile sul web in "Copyright and trademark information", sul sito [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Gli altri nomi di aziende, prodotti e servizi potrebbero essere marchi di fabbrica o marchi di servizio di altri.

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

Note e fonti

- 1 Per comodità di lettura, ci siamo riferiti a questo gruppo collettivo con il termine "CEO".
- 2 IMF World Economic Outlook Database. "2008 Actual Regional GDP" Ottobre 2009. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/02/weodata/index.aspx>