

# L'IMPRESA DEL FUTURO

IMPLICAZIONI PER LE ORGANIZZAZIONI  
DI MEDIE DIMENSIONI



GLOBAL CEO STUDY

## INTRODUZIONE

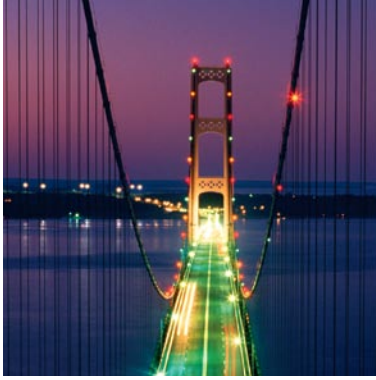
Durante la fase di completamento della ricerca relativa alla terza edizione del biennale Global CEO (Chief Executive Officer) Study, il cui obiettivo è identificare le caratteristiche principali dell'Impresa del futuro, sono state realizzate 1.130 interviste a dirigenti, direttori generali, leader aziendali e responsabili del settore pubblico.<sup>1</sup> In questa sezione vengono analizzate le risposte di 136 CEO operanti in un mercato di fascia intermedia alla guida di organizzazioni di medie dimensioni (aziende con meno di 1.000 dipendenti).<sup>2</sup>

Come parte della ricerca, si è cercato di comprendere le differenze tra le risposte degli outperformer finanziari, cioè quelli che hanno ottenuto i risultati migliori, e di quelle degli underperformer. Per le aziende con informazioni finanziarie pubbliche, sono stati confrontati i dati relativi alle entrate e ai profitti con le medie relative alle aziende esaminate operanti nello stesso settore.<sup>3</sup> Sono state definite "outperformer" le aziende che hanno realizzato prestazioni superiori alla media in un particolare benchmark finanziario e "underperformer" quelle con risultati inferiori alla media. Per tutte le analisi effettuate, si è tentato di raccogliere informazioni sulla base di questi due raggruppamenti.

I risultati mostrano che l'Impresa del Futuro è:

- **Desiderosa di cambiamento**
- **Innovativa oltre l'immaginazione dei clienti**
- **Globalmente integrata**
- **Rivoluzionaria per natura**
- **Sincera, non solo generosa.**





# DESIDEROSA DI CAMBIAMENTO

I CEO del mercato di fascia intermedia prevedono cambiamenti significativi in futuro, ma la fiducia nella propria capacità di gestire tali cambiamenti non è altrettanto elevata. Come se la caveranno quindi i CEO in un ambiente sempre più frenetico?

I CEO del mercato di fascia intermedia anticipano maggiormente i cambiamenti rispetto agli altri CEO, dimostrandosi tuttavia meno competenti nel gestirli. Il divario tra coloro che pensano che la loro azienda si troverà a dover affrontare notevoli cambiamenti nei prossimi tre anni e coloro che affermano di essere stati in grado di gestire con successo i cambiamenti in passato, è ancora più ampio tra le organizzazioni di medie dimensioni rispetto a quanto lo sia nel campione generale (Figura 1).

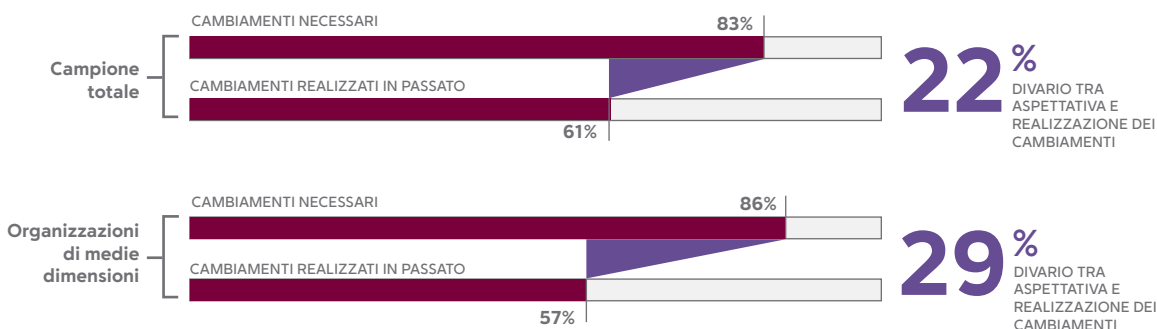
Molti CEO del mercato di fascia intermedia riferiscono di dover lottare per stare al passo con la concorrenza. Inoltre, percepiscono che attualmente siano i consumatori a dettare il ritmo dei cambiamenti, mentre in precedenza erano le aziende ad avere il controllo della situazione. "L'azienda non sta realizzando i cambiamenti alla velocità desiderata... il divario si sta ampliando", ha affermato un CEO del mercato di fascia intermedia olandese.

Questa situazione potrebbe sorprendere dal momento che spesso si è portati a pensare che le aziende di dimensioni più piccole siano più attive di quelle grandi. Tuttavia le organizzazioni di medie dimensioni dispongono, di solito, di meno risorse e, di conseguenza, di un raggio meno ampio di gestione dei cambiamenti esterni imprevisti. Operano, inoltre, in un numero inferiore di paesi e offrono meno prodotti o servizi, il che implica una minore esperienza nella gestione dei frenetici cambiamenti globali.

In aggiunta, aumenta anche la portata dei cambiamenti che i CEO del mercato di fascia intermedia devono affrontare. Nel 2004, i fattori di mercato (quali le variazioni degli schemi di acquisto dei clienti, la concorrenza in continua crescita e il consolidamento dei settori) hanno dominato l'agenda dei consigli di amministrazione. Ad ogni modo, i CEO dell'attuale mercato di fascia intermedia devono prestare attenzione a una serie sempre più ampia di problemi. I fattori di mercato rimangono la priorità principale, ma anche l'accesso a personale con le competenze necessarie, la conformità alle normative, i fattori tecnologici e la globalizzazione pesano notevolmente sulle loro decisioni. Le nuove normative rappresentano una fonte di ansia di particolare rilevanza; il 37 per cento dei CEO del mercato di fascia intermedia pensa di effettuare cambiamenti significativi, rispetto al solo 30 per cento del numero totale dei partecipanti al sondaggio.

**FIGURA 1 DIVARIO TRA ASPETTATIVA E REALIZZAZIONE DEL CAMBIAMENTO TRA LE ORGANIZZAZIONI DI MEDIE DIMENSIONI**

La gestione dei cambiamenti rappresenta un problema ancora più grande per i CEO del mercato di fascia intermedia rispetto al numero totale dei partecipanti al sondaggio.



I problemi sono collegati tra di loro. Le aziende che intendono trarre vantaggio dai trend della globalizzazione ed espandersi in nuovi mercati avranno bisogno di conoscere i rischi e le opportunità potenziali. Dovranno, inoltre, assumere personale con competenze tecniche e gestionali del settore, in grado di operare in un ambiente geograficamente diversificato e sempre più complesso. Abile nel districarsi tra i regolamenti delle diverse giurisdizioni creando una piattaforma tecnologica a supporto dei principali processi aziendali a livello multinazionale. Tuttavia, molte organizzazioni di medie dimensioni non dispongono di competenze interne sufficienti a gestire i cambiamenti in più paesi, soprattutto le normative di mercati nuovi.

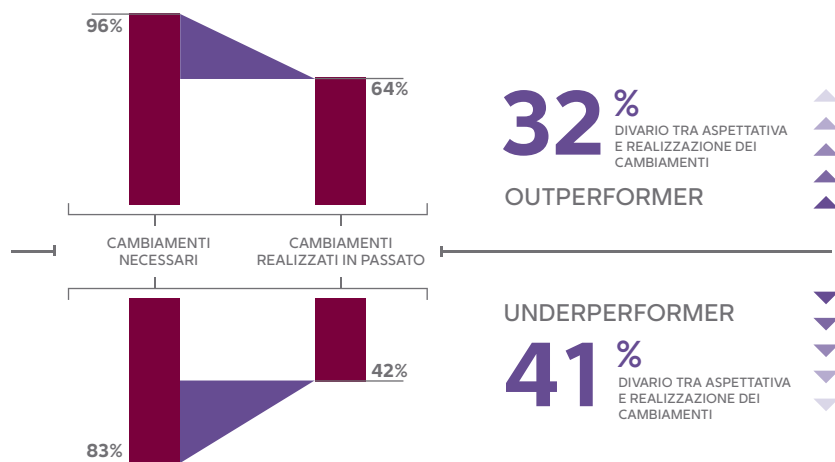
In breve, la globalizzazione sta creando un numero maggiore di problemi; anziché concentrare gli sforzi su pochi problemi specifici, i CEO del mercato di fascia intermedia devono ora occuparsi di un fronte molto più ampio e gestire una crescente incertezza. Devono "tenere sotto controllo la complessità", come ha puntualizzato uno degli intervistati, in quanto ogni elemento è importante ed il cambiamento può avere un'origine di qualsiasi genere.

## GLI OUTPERFORMER GESTISCONO MEGLIO I CAMBIAMENTI

Tuttavia, sebbene sia difficile gestire i cambiamenti, è anche vero che alcune organizzazioni di medie dimensioni ci sono riuscite e non è un caso il fatto che si stiano continuamente sviluppando. Esaminando gli outperformer finanziari nel nostro campione, è emerso che essi anticipano un numero maggiore di cambiamenti rispetto agli underperformer. Riescono inoltre a gestire meglio i cambiamenti (Figura 2). Infatti gli outperformer accettano di buon grado i cambiamenti, considerandoli come una parte intrinseca delle loro attività.

FIGURA 2 GLI OUTPERFORMER GESTISCONO MEGLIO I CAMBIAMENTI

Gli outperformer prevedono maggiori cambiamenti e sono più abili nella loro gestione rispetto agli underperformer.<sup>4</sup>



## Implicazioni

Di fronte a un numero maggiore di cambiamenti a un ritmo mai visto prima, le organizzazioni di medie dimensioni non possono più contare sulle loro dimensioni ridotte per divenire agili e adattabili, ma hanno bisogno di sviluppare sofisticate funzionalità di gestione dei cambiamenti e creare un'infrastruttura tecnologica abbastanza flessibile da riuscire a far fronte al ritmo sempre più frenetico richiesto. Inoltre, hanno bisogno di competere in modo più efficace nella lotta globale al talento. Alcune aziende scelgono di concentrare la loro attenzione sull'assunzione e sullo sviluppo interno del personale, che, a sua volta, implica solide assunzioni, sviluppo dei dipendenti e processi di gestione delle prestazioni. Molte aziende daranno vita anche a partnership con altre aziende in paesi e mercati nuovi in cui desiderano operare e integreranno le risorse interne con le competenze esterne.





# INNOVATIVA OLTRE L'IMMAGINAZIONE DEI CLIENTI

I CEO del mercato di fascia intermedia investono notevolmente sulle opportunità offerte dalla maggiore prosperità globale e cercano di accontentare consumatori sempre più sofisticati. La domanda è: come possono essere ripagati di questi investimenti?

La classe media sta crescendo in economie in rapido sviluppo e sta diventando sempre più ricca. Nel frattempo, nelle economie stabili, i baby boomer di una certa età hanno messo da parte notevoli risorse che lasceranno in eredità ai loro successori. La maggiore prosperità globale stimola la domanda di nuovi prodotti e servizi, creando, così, nuove opportunità di crescita per molte aziende. Allo stesso tempo i consumatori sono molto meglio informati, per lo più grazie a Internet, che ha reso più semplice il confronto dei prezzi e l'acquisto informato.

I CEO del mercato di fascia intermedia sono ottimisti riguardo a questi due trend. Due terzi di essi considera molto positivo l'aumento del potere di acquisto dei consumatori, sebbene ammetta che soddisfare le esigenze di segmenti di mercato nuovi dal punto di vista demografico e geografico richieda notevoli cambiamenti nel modo di operare.

Quattro quinti di essi accetta di buon grado l'avvento degli "onnivori informatici". "Oggi il cliente è informato, ma non è fedele, per cui il rapporto con il cliente costituisce la chiave del successo", ha affermato uno degli intervistati.

### **PARTNER ATTIVI IN MERCATI IN RAPIDA CRESCITA**

I CEO del mercato di fascia intermedia hanno già destinato alla crescente prosperità e ai servizi a clienti informati una percentuale dei loro investimenti totali più alta rispetto ai CEO del campione totale del sondaggio.<sup>5</sup> Inoltre, per i prossimi tre anni, hanno programmato di aumentare del 20 per cento gli investimenti a favore dei consumatori sempre più ricchi. In generale, stanno concentrando la loro attenzione sulle modalità di creazione di nuovi rapporti aziendali, dal momento che dispongono di risorse interne insufficienti a soddisfare tali esigenze. "Speriamo di incontrare partner grandi e noti a livello internazionale per aumentare ulteriormente la nostra competitività e adattarci alle esigenze del mercato", ha spiegato uno dei CEO del mercato di fascia intermedia.

### **PRODOTTI E SERVIZI DI PROSSIMA GENERAZIONE**

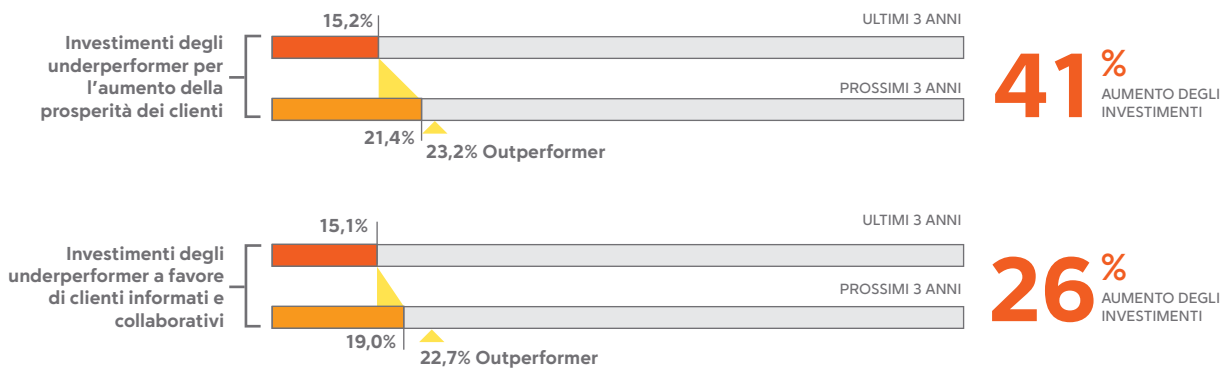
I CEO del mercato di fascia intermedia prevedono, inoltre, di destinare il 22 per cento del budget ad attività mirate a soddisfare le esigenze degli onnivori informatici. La maggior parte delle aziende si sta concentrando sullo sviluppo "della prossima generazione di prodotti" e servizi e sulle modalità "di attrazione dei clienti", ha sottolineato uno degli intervistati. Tuttavia i clienti informati non desiderano solo conoscere i prodotti e i servizi che comprano, ma desiderano anche conoscere l'organizzazione dalla quale acquistano i prodotti e i servizi in questione. Molti CEO del mercato di fascia intermedia stanno, quindi, dirigendo l'attenzione verso l'implementazione di iniziative a favore dell'ambiente, attraverso la creazione di marchi in grado di attirare i clienti sensibili alle tematiche ecologiche e la garanzia di una maggiore trasparenza.

### GLI OUTPERFORMER SONO ANCORA PIÙ ATTENTI AI CLIENTI

Ancora una volta sono emerse alcune differenze sostanziali tra gli outperformer e gli underperformer finanziari presi in esame nel corso del sondaggio. Per raggiungere i clienti più ricchi e meglio informati, gli outperformer hanno investito storicamente una percentuale maggiore del budget totale rispetto agli underperformer. Tuttavia gli underperformer stanno programmando ora di aumentare, nei prossimi tre anni, la quantità di investimento in entrambe le aree, nel tentativo di rimettersi in pari con i loro colleghi di successo (Figura 3). “Abbiamo bisogno di identificare la “nuova ondata”... siamo indietro per quanto riguarda il lavoro nei mercati in rapido sviluppo”, ha spiegato uno dei CEO del mercato di fascia intermedia.

FIGURA 3 GLI UNDERPERFORMER STANNO CERCANDO DI RECUPERARE IL TERRENO PERSO

Gli underperformer stanno programmando di aumentare gli investimenti destinati alla ricerca delle crescenti opportunità di prosperità e dei servizi a clienti informati, ma continuano a rimanere indietro rispetto agli outperformer.



## Implicazioni

I risultati mostrano che le organizzazioni di medie dimensioni hanno più vantaggi rispetto alle aziende di dimensioni più grandi quando si tratta di servire nuovi segmenti di mercato e di clienti. D'altra parte è vero che le aziende di grandi dimensioni hanno già investito una maggiore percentuale del budget nelle iniziative verso i clienti, mentre le aziende di dimensioni più piccole riescono spesso a instaurare rapporti più stretti con i propri clienti. Inoltre Internet ha creato nuove opportunità di vendita della vasta gamma di prodotti in grado di attirare particolari nicchie di clienti e alcune organizzazioni di medie dimensioni potrebbero trovarsi in una posizione favorevole per trarre vantaggio da tali opportunità.<sup>6</sup>

Tuttavia, esse avranno bisogno di essere certe di trarre vantaggio dagli investimenti che stanno realizzando. La collaborazione con partner strategici potrebbe giocare un ruolo chiave nell'aiutare le organizzazioni di medie dimensioni a cogliere il potenziale delle economie in via di sviluppo. Le nuove tecnologie saranno essenziali anche per identificare i diversi segmenti dei clienti, adattarsi alle preferenze dei clienti in continuo cambiamento, sviluppare nuovi canali di mercato e offrire nuove fonti di differenziazione.



# GLOBALMENTE INTEGRATA

Di fronte alle tante possibilità di rendere l'azienda globalmente integrata, come dovrebbero rispondere i CEO del mercato di fascia intermedia? Come dovrebbero pianificare le proprie attività in modo da beneficiare di capacità disponibili in altre parti del mondo? Quando dovrebbero creare partnership o acquisire altre aziende?

Poiché gli abitanti del pianeta sono sempre più ricchi e collegati tra di loro, i CEO del mercato di fascia intermedia sono sempre più desiderosi di espandere la propria portata. Tuttavia sono consapevoli del fatto che questa operazione richiederà una maggiore integrazione globale. "Avere successo in un mondo più piccolo in un clima economico ipercompetitivo significa realizzare nuove strategie aziendali che facilitino la collaborazione più veloce ed estesa su scala mondiale e la rapida riconfigurazione quando si profilano nuove opportunità", ha affermato uno degli intervistati.

## **MIGLIORI CAPACITÀ E PARTNERSHIP ESTESE: LA CHIAVE DELLA GLOBALITÀ**

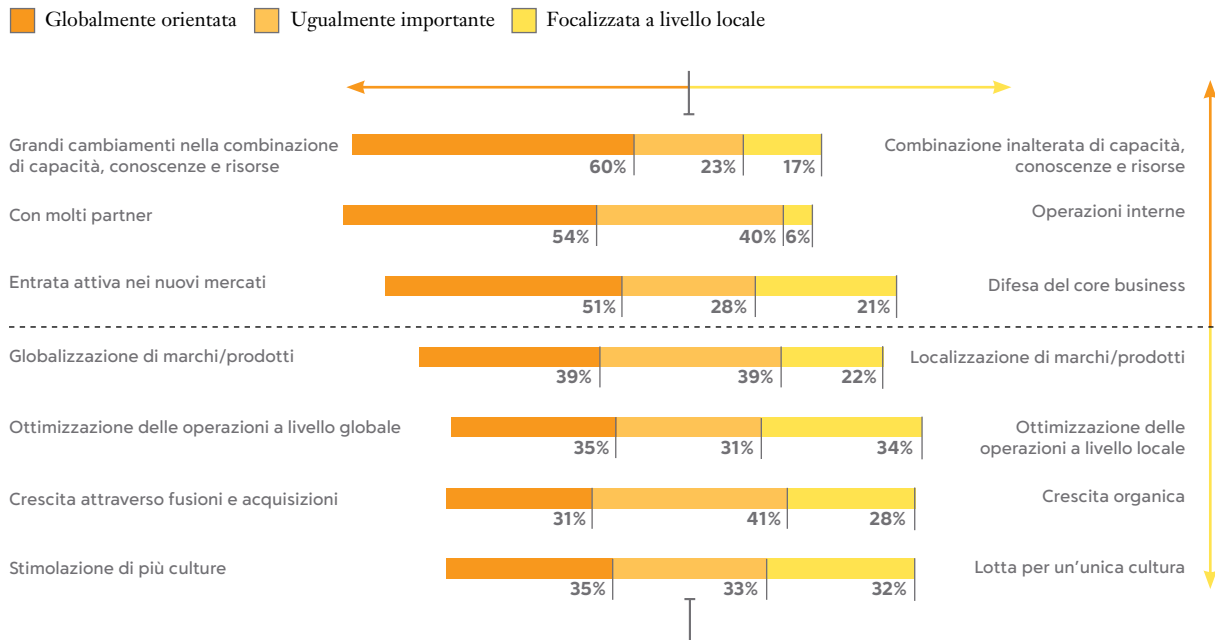
Più della metà di tutte le organizzazioni di medie dimensioni stanno entrando attivamente nei nuovi mercati e tre quarti di esse stanno adottando strategie aziendali globali; si stanno sforzando ancor più di prima di diventare globalmente integrate rispetto al numero totale di partecipanti al sondaggio.

I CEO del mercato di fascia intermedia stanno cercando principalmente di cambiare le capacità, le conoscenze e le risorse dell'azienda e di formare numerose nuove partnership aziendali (Figura 4). Non disponendo delle stesse risorse delle organizzazioni multinazionali, i CEO delle aziende di medie dimensioni sono consapevoli che avranno bisogno di dar vita a collaborazioni con aziende presenti nelle regioni in cui intendono operare, di acquisire una migliore conoscenza dei possibili clienti e assumere direttori con esperienza internazionale prima di spingersi troppo oltre. "Miglioreremo il nostro senso degli affari, realizzeremo nuovi investimenti e svilupperemo nuove strategie", ha spiegato uno degli intervistati. "Abbiamo bisogno di implementare nuovi modelli di partnership per poter offrire nuovi servizi e soddisfare la domanda", ha dichiarato un altro.

Tuttavia i CEO del mercato di fascia intermedia sono molto divisi quando si tratta di decidere se sia meglio globalizzare i marchi e i prodotti, creare operazioni globalmente integrate e crescere attraverso fusioni e acquisizioni o sia meglio mantenere un obiettivo locale, crescere organicamente e lottare per un'unica cultura aziendale. In breve, sembra che, sebbene i CEO sappiano cosa fare – e sicuramente alcuni di essi sceglieranno di continuare a operare a livello locale piuttosto che "aprirsi alla globalità" – essi sono molto meno sicuri di come e quando investire nelle opportunità di integrazione globale.

FIGURA 4 L'ATTENZIONE DEI CEO DEL MERCATO DI FASCIA INTERMEDIA A NUOVI SKILL E CONOSCENZE

Abbiamo chiesto ai CEO del mercato di fascia intermedia di descrivere sette aspetti dei loro progetti di integrazione a livello globale.



### MANCANZA DI TALENTI: UNA SFIDA GLOBALE

Le organizzazioni di medie dimensioni devono superare anche una serie di ostacoli all'integrazione globale, sebbene i due ostacoli più grandi non sono quelli che ci si potrebbe aspettare di primo acchitto. Gli ostacoli tradizionali (denaro, differenze culturali e problemi tecnologici) sono posizionati molto più avanti nell'elenco rispetto alla mancanza di talenti e ai crescenti limiti imposti dai regolamenti, considerati i problemi principali da più della metà dei CEO del mercato di fascia intermedia. "I livelli di capacità del mercato locale rappresentano un limite", ha dichiarato un CEO del mercato di fascia intermedia e ha aggiunto "abbiamo bisogno di creare una forza lavoro basata sulla conoscenza".

Tuttavia la mancanza di talenti manageriali rappresenta, senza dubbio, un problema sempre più pressante. Le aziende che desiderano divenire globalmente integrate hanno bisogno di dirigenti con esperienza globale, in grado di osservare da una prospettiva più ampia e sentirsi a proprio agio nel gestire un personale con diverse esperienze personali, oltre i confini geografici.

### **GLI OUTPERFORMER DISPONGONO DI UN NUMERO MAGGIORE DI MODELLI AZIENDALI GLOBALI**

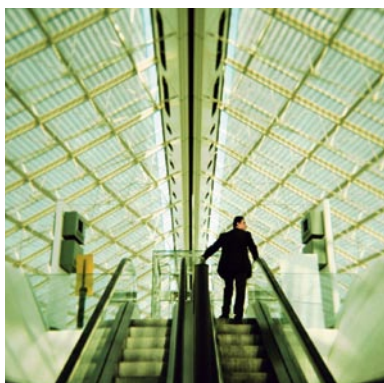
Nonostante queste difficoltà, molti degli outperformer finanziari esaminati hanno tratto vantaggio dalla transizione. Dalle conversazioni con molti CEO è emerso che le loro risposte formavano un percorso interconnesso. Un'ulteriore analisi delle risposte del numero totale dei partecipanti al sondaggio, effettuata con tecniche di clusterizzazione, ha permesso di identificare quattro approcci comuni all'integrazione globale: "globalizzatore", "globalizzatore esteso", "pensatore integrato" e "localizzatore". Inoltre, è emerso che la percentuale degli outperformer globalizzatori o globalizzatori estesi è notevolmente più alta della percentuale degli underperformer in entrambi i campi.

Le organizzazioni di medie dimensioni mostrano trend simili. Rispetto agli underperformer, gli outperformer tendono a programmare maggiori cambiamenti delle capacità, delle conoscenze e delle risorse (63 per cento contro il 50 per cento) e a cercare nuovi mercati (53 per cento contro 44 per cento). In altri termini, stanno realizzando, in modo più attivo, alcuni dei cambiamenti chiave necessari per diventare globalmente integrati.



## Implicazioni

L'economia globale non rappresenta un'opportunità solo per aziende di grandi dimensioni; infatti, grazie ai collegamenti onnipresenti, anche le aziende più piccole possono globalizzarsi. Tuttavia, il cammino verso l'integrazione globale è spesso più arduo per le organizzazioni di medie dimensioni, molte delle quali hanno operato per la maggior parte del tempo su scala locale o nazionale. Alcune organizzazioni di medie dimensioni decidono di estendere la loro portata attraverso fusioni e acquisizioni, mentre altre preferiscono le joint venture o accordi più informali. In ogni caso devono essere in grado di mostrarsi più aperte e collaborative preservando il meglio della cultura imprenditoriale che ha consentito loro di crescere. Devono mescolarsi con le diverse influenze culturali con cui entrano in contatto durante il cammino verso la globalizzazione e creare un equilibrio attraverso una struttura più formale al momento dell'ampliamento.



# RIVOLUZIONARIA PER NATURA

La maggior parte dei CEO del mercato di fascia intermedia stanno per innovare in modo rilevante i propri modelli di business. E gli outperformer stanno realizzando cambiamenti di più ampia portata rispetto agli underperformer. Ma queste iniziative audaci porteranno a risultati significativi? Cosa sarà necessario per una vera differenziazione a livello di azienda, prodotti e servizi?

I CEO del mercato di fascia intermedia stanno realizzando innovazioni dei modelli di business più estese rispetto alle aziende più grandi. Il 74 per cento prevede di cambiare notevolmente i modelli di business nel corso dei prossimi tre anni, contro il 69 per cento del campione generale. Gli intervistati hanno affermato che questa situazione è dovuta in parte al fatto che è sempre più difficile differenziarsi basandosi solo su prodotti e servizi e, in parte, perché i progressi tecnologici hanno offerto più possibilità di scelta.

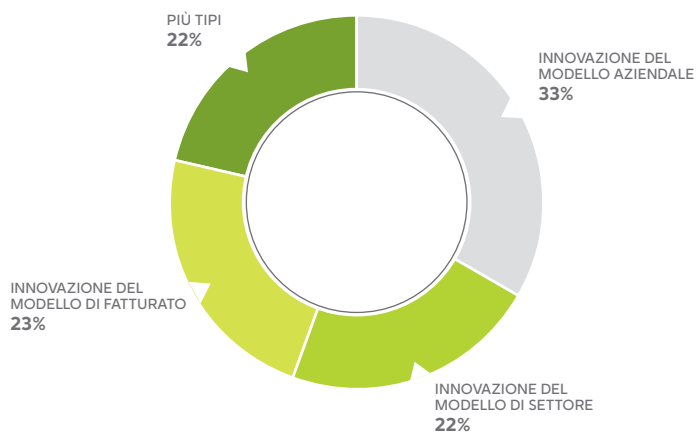
## L'INNOVAZIONE DEL MODELLO AZIENDALE SPIANA LA STRADA

Il 33 per cento di coloro i quali intendono realizzare notevoli cambiamenti dei modelli di business sta concentrando l'attenzione sull'innovazione del modello aziendale (Figura 5).<sup>7</sup> Sono consapevoli del fatto che penetrare in nuovi segmenti di mercato e clienti richiede notevoli cambiamenti che vanno oltre semplici migliorie.

Un altro 22 per cento dei CEO del mercato di fascia intermedia si sta dedicando all'innovazione del modello di fatturato. Uno degli intervistati, ad esempio, si sta focalizzando sui "nuovi servizi ai clienti esistenti" e sui "nuovi metodi di vendita e di determinazione del prezzo", mentre un altro mira a passare da un regime di prezzatura "basato sulle transazioni" a un modello "a prestazione", "maggiormente basato sul valore".

FIGURA 5 L'INNOVAZIONE DEL MODELLO AZIENDALE

I CEO delle medie imprese sono focalizzati nel riconfigurare il loro business in termini di specializzazione e collaborazione.



### TIPI DI INNOVAZIONE DEL MODULO DI BUSINESS PRESI IN CONSIDERAZIONE

#### Modello aziendale

Specializzare e riconfigurare l'azienda per creare un valore maggiore, ripensando cosa è effettuato internamente e cosa può essere fatto mediante collaborazioni esterne (come ha fatto Cisco, focalizzandosi su marchio e pianificazione, affidando a partner produzione, distribuzione e altro).

#### Modello di fatturato

Cambiare il modo in cui viene sviluppato il fatturato: nuove value proposition e nuovi modelli di determinazione del prezzo (come ha fatto Gillette modificando la prima fonte di ricavi, passata dai rasoi alle lamette).

#### Modello di settore

Ridefinire un settore esistente, spostandosi in un altro settore, o creandone uno completamente nuovo (è sufficiente pensare al settore musicale e all'iPod Apple e iTunes).

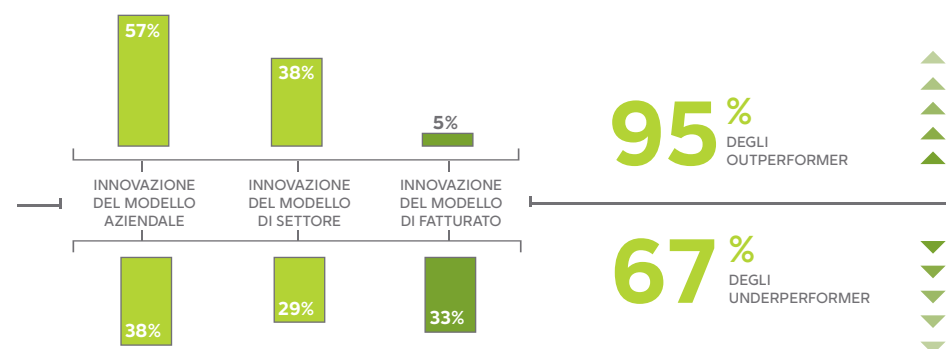
Analogamente, il 23 per cento degli intervistati sta realizzando innovazioni del modello di settore. La maggior parte di essi prevede di ridefinire il settore in cui operano le loro aziende. Sorprendentemente, il 39 per cento di questo gruppo mira a creare settori completamente nuovi. Sebbene costituisca la forma di innovazione più complicata per un'azienda, l'innovazione radicale spesso parte dalla piccola scala, come ci insegna la genesi di giganti aziendali quali Microsoft® e Google.

### GLI OUTPERFORMER REALIZZANO CAMBIAMENTI DI PIÙ AMPIA PORTATA

La netta variazione di preferenza tra gli outperformer e gli underperformer sottolinea come alcune ambizioni possano produrre incredibili cambiamenti. Gli outperformer esaminati tendono molto di più degli underperformer a modificare i loro modelli di settore e aziendali, segno che sono maggiormente inclini a essere più rivoluzionari e ad assumersi rischi che generalmente sono in grado di compensare meglio (Figura 6).

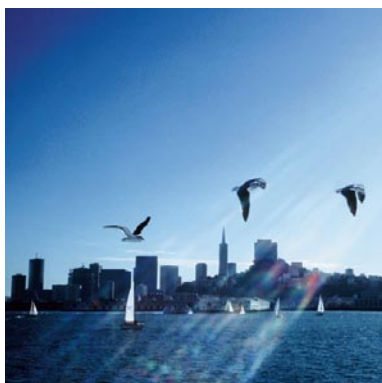
**FIGURA 6 GLI OUTPERFORMER SI ASSUMONO PIÙ RISCHI**

Gli outperformer si dedicano molto di più degli underperformer all'innovazione del modello aziendale e di settore.



## Implicazioni

Le organizzazioni di medie dimensioni si trovano in una posizione favorevole all'introduzione di innovazioni all'interno dei loro settori. Esse sono maggiormente inclini, rispetto alle altre organizzazioni, a cambiare i modelli di business e a ingegnarsi. Attualmente, la maggior parte delle aziende analizzate sta sviluppando solide strategie e value proposition per differenziarsi in modo più efficace, e alcune aziende per specializzarsi e distinguersi dalla massa, in quanto non possono ricorrere alle stesse economie di vasta scala delle multinazionali. Per questo motivo, stanno valutando le loro potenzialità di miglioramento delle operazioni interne, sulla base dei modelli di business e delle risorse esistenti, prima di cercare partner in grado di aiutarle ad attuare i loro progetti e a colmare le lacune.



# SINCERA, NON SOLO GENEROSA

Una generazione emergente di clienti, lavoratori, partner, attivisti e investitori che danno importanza al sociale sta tenendo d'occhio praticamente ogni mossa delle società. I CEO del mercato di fascia intermedia sono ben consapevoli di questo cambiamento di posizione. Quindi, in che modo possono soddisfare le crescenti aspettative relative alla responsabilità sociale d'impresa?

Dal momento che i clienti, i dipendenti, gli investitori e altri azionisti sono diventati maggiormente sensibili alle questioni sociali, i CEO si stanno mostrando sempre più attenti alla responsabilità sociale d'impresa (CSR, Corporate Social Responsibility). L'importanza associata ai fattori socioeconomici, ai problemi ambientali e alle capacità del personale è cresciuta notevolmente a partire dal 2004, anno del primo Global CEO Study.

## **LE ORGANIZZAZIONI DI MEDIE DIMENSIONI INVESTONO MAGGIORMENTE NELLA CSR**

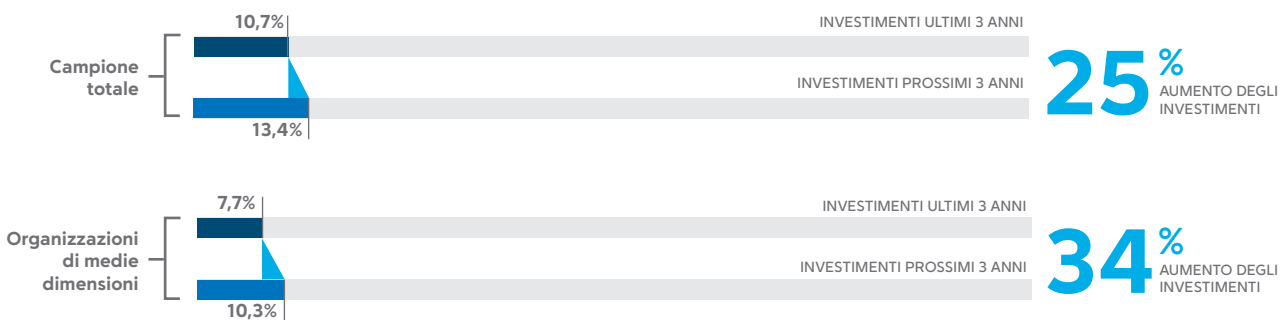
I CEO del mercato di fascia intermedia vedono la CSR nello stesso modo positivo dei CEO di altre organizzazioni; il 69 per cento crede che, in definitiva, la CSR recherà benefici. Un'impresa deve "creare profitti, ma deve anche assumersi la responsabilità dei propri lavoratori, consumatori e dell'ambiente", ha fatto notare uno degli intervistati.

Inoltre, i CEO del mercato di fascia intermedia sono preparati a investire in quest'area e prevedono di aumentare la cifra destinata alle iniziative CSR del 34 per cento nel corso dei prossimi tre anni (Figura 7). Questa cifra supera di parecchio quella con la quale intendono aumentare gli investimenti in altre aree strategiche, che includono l'utilizzo delle crescenti opportunità di prosperità (20 per cento) e i servizi a clienti informati (11 per cento).

Tuttavia, le organizzazioni di medie dimensioni continuano a rimanere indietro, rispetto al numero totale dei partecipanti al sondaggio, in termini di percentuale degli investimenti che intendono destinare alla CSR (10,3 per cento contro il 13,4 per cento). Probabilmente esse si trovano a una fase iniziale dello sviluppo, quando si tratta di incorporare la CSR all'interno delle strategie generali, dei processi, dei prodotti e dei servizi.

**FIGURA 7 | I CEO DEL MERCATO DI FASCIA INTERMEDIA SI STANNO DEDICANDO ALLA CSR**

Le organizzazioni di medie dimensioni stanno aumentando notevolmente gli investimenti nella CSR più di un terzo, nel corso dei prossimi tre anni.



L'obiettivo primario della CSR delle aziende analizzate è lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi in grado di soddisfare la crescente domanda di beni socialmente responsabili. La creazione di nuovi rapporti aziendali e l'introduzione di sistemi di reporting più trasparenti occupa un posto marginale all'interno delle loro agende. Al contrario, le organizzazioni di medie dimensioni si stanno concentrando sull'implementazione delle iniziative a favore dell'ambiente e stanno instaurando nuovi rapporti aziendali che consentano loro di aumentare le aspettative relative alla CSR, una differenza che sottolinea come siano ancora alle fondamenta. Cio' nonostante, i CEO del mercato di fascia intermedia sono estremamente consapevoli dell'inversione di rotta in atto. "I problemi ambientali diventano ogni giorno più importanti", ha commentato uno degli intervistati, mentre un altro ha osservato che "sta diventando obbligatorio esporre un'etichetta relativa all'impegno ecologico".



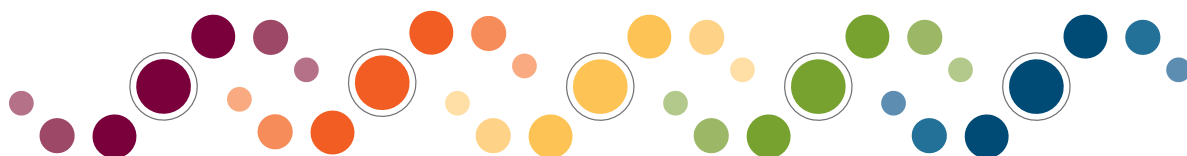
## Implicazioni

Le organizzazioni di medie dimensioni considerano la CSR come un'opportunità per crescere ulteriormente, essendo consapevoli del fatto che la percezione del loro marchio sarà fondamentale per attirare nuovi clienti e dipendenti. Tuttavia devono ancora recuperare il terreno che le separa da altre organizzazioni. Hanno bisogno di stabilire il reale significato della CSR, di apprendere maggiori nozioni sulle aspettative dei loro clienti e identificare come realizzare al meglio una gamma di beni e servizi in grado di soddisfare tali aspettative. Inoltre, devono considerare il peso che la CSR avrà sulla capacità di attirare i talenti necessari per espandersi e per diventare globalmente integrate.

## CREARE L'IMPRESA DEL FUTURO

I CEO del mercato di fascia intermedia concordano fundamentalmente con i CEO del campione totale del sondaggio sulle caratteristiche dell'impresa del futuro. Le risposte mostrano che l'Impresa del Futuro, così come è stata definita, sarà desiderosa di cambiamento, innovativa oltre l'immaginazione dei clienti, integrata globalmente, rivoluzionaria per natura e sincera, non solo generosa.

Tuttavia i problemi affrontati dalle aziende di medie dimensioni differiscono sotto molti aspetti. Esse anticipano più cambiamenti, ma sono meno fiduciosi nel gestirli con successo. Prevedono di riconfigurare i modelli di business in modo più esteso. Sono ancora alle prese con lo sviluppo di prodotti e servizi per consumatori socialmente responsabili. E la maggior parte delle aziende di medie dimensioni che desidera integrarsi a livello globale, si trova ad un punto di partenza molto più indietro rispetto a quello delle multinazionali concorrenti.



La domanda principale è: saranno pronte? Disporranno di forza lavoro adattabile e di capacità necessarie per gestire i cambiamenti in modo migliore e a un ritmo più veloce? Sfrutteranno le nuove opportunità che la globalizzazione, la maggiore affluenza e i maggiori collegamenti stanno creando? Avranno bisogno di partner per entrare in nuovi mercati? L'infrastruttura flessibile necessaria per realizzare le innovazioni dei modelli di business soddisferà la domanda di diversi segmenti di clienti e svilupperà nuovi canali di mercato?

Siamo interessati a sapere quale sarà, secondo voi, la strada imboccata dalla vostra azienda e speriamo di collaborare con voi alla creazione dell'Impresa del Futuro.

Per ulteriori informazioni su IBM Global CEO Study, visitare [ibm.com/gbs/it](http://ibm.com/gbs/it)

## INFORMAZIONI SU IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES

Con esperti di business in oltre 170 paesi, IBM Global Business Services offre ai clienti una profonda conoscenza dei processi di business in 17 settori d'attività e utilizza l'innovazione per identificare, creare e offrire valore in modo più rapido. Dispone inoltre di una delle più grandi practice Strategy & Change al mondo, con oltre 3.250 professionisti di strategie.

Il nostro servizio di consulenza General Business è in grado di comprendere le esigenze e le difficoltà delle organizzazioni di medie dimensioni e sfrutta le sue dimensioni, la sua portata e la sua esperienza per offrire un insieme di soluzioni e servizi concepiti appositamente per il mercato di fascia intermedia. Per ulteriori informazioni su IBM Global Business Services e sulle competenze relative al mercato di fascia intermedia, visitare [ibm.com/gbs/it](http://ibm.com/gbs/it) e [ibm.com/expressadvantage/it](http://ibm.com/expressadvantage/it)

## NOTE E FONTI

- <sup>1</sup> "L'impresa del Futuro: IBM Global CEO Study". IBM Institute for Business Value. Maggio 2008. Il campione totale del sondaggio è rappresentativo delle opinioni in tutto il mondo: il 31 per cento degli intervistati vive nelle Americhe, il 36 per cento in Europa, Medio Oriente e Africa e il 33 per cento in Asia Pacifico. La maggior parte di questi leader ha risposto a domande poste dai dirigenti IBM durante interviste dirette di un'ora. L'Economist Intelligence Unit ha effettuato il resto delle interviste telefonicamente.
- <sup>2</sup> Per maggior chiarezza, nel presente rapporto ci si riferirà agli intervistati con il termine collettivo "CEO". I "CEO del mercato di fascia intermedia" sono coloro i quali dirigono le organizzazioni di medie dimensioni.
- <sup>3</sup> Per ragioni analitiche e statistiche sono state confrontate le prestazioni in base a tre benchmark finanziari: 1) Tasso di crescita annuale composto (CAGR, Compound Annual Growth Rate) delle entrate dal 2003 al 2006, 2) CAGR del margine di utile netto dal 2003 al 2006 e 3) Media del margine di utile assoluto dal 2003 al 2006.
- <sup>4</sup> 64 delle 136 organizzazioni di medie dimensioni analizzate possedevano informazioni finanziarie pubbliche, che sono state incluse nell'analisi finanziaria.
- <sup>5</sup> Nel nostro studio, il termine "investimenti totali" è stato definito come tutti gli investimenti in risorse più gli investimenti in ricerca e sviluppo, marketing e vendite.
- <sup>6</sup> Andersen, Chris. *The Long Tail* (Random House: giugno 2006). I negozi al dettaglio hanno esclusivamente scorte dei prodotti che ritengono più popolari, poiché lo spazio espositivo è costoso. I rivenditori online come Amazon e iTunes possono vendere praticamente tutto e il numero di prodotti di nicchia sul mercato è molto più alto del numero di "successi". Questi costituiscono la "long tail" di beni che diventano commercialmente produttivi, qualora vengano rimosse le barriere tra domanda e offerta e tutto è a disposizione di tutti.
- <sup>7</sup> Per ulteriori informazioni sulle innovazioni dei modelli di business, consultare: Giesen, Edward, Saul J. Berman, Ragna Bell e Amy Blitz. "Paths to success: Three ways to innovate your business model." IBM Institute for Business Value. Giugno 2007.





© Copyright IBM Corporation 2008

IBM ITALIA  
CIRCONVALLAZIONE IDROSCALO  
20090 SEGRATE ( MI)  
ITALIA

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

IBM, il logo IBM e ibm.com sono marchi di International Business Machines Corporation negli Stati Uniti e/o in altri Paesi.

Microsoft è un marchio o marchio registrato di Microsoft Corporation negli Stati Uniti e/o in altri Paesi.

Nomi di altre società, prodotti o servizi possono essere marchi di altre società.

Ogni riferimento a prodotti, programmi o servizi IBM non implica la volontà, da parte di IBM, di rendere tali prodotti, programmi o servizi disponibili in tutti i Paesi in cui IBM opera. Ogni riferimento a un prodotto, programma o servizio IBM non implica l'uso esclusivo del medesimo. In sostituzione potrà essere usato qualunque prodotto, programma o servizio funzionalmente equivalente.

I prodotti hardware IBM sono realizzati con parti nuove o ricondizionate. In alcuni casi, i prodotti hardware potrebbero non essere nuovi e potrebbero essere stati installati in precedenza. Independentemente da ciò si applicano le condizioni di garanzia IBM.

Questa pubblicazione è fornita solo a titolo informativo.

Le informazioni contenute in questa pubblicazione possono essere modificate senza alcuna notifica. Contattate il vostro responsabile commerciale o rivenditore IBM di fiducia per le informazioni più aggiornate su prodotti e servizi IBM.

IBM non fornisce informazioni legali, economiche o di controllo né garantisce che i prodotti e i servizi forniti assicurino conformità alle leggi vigenti. I clienti sono responsabili dell'osservanza di ogni legge ed obbligo normativo applicabile, comprese le leggi e le norme nazionali.

Le fotografie possono mostrare prototipi.

© Copyright IBM Corporation 2008  
Tutti i diritti riservati.