



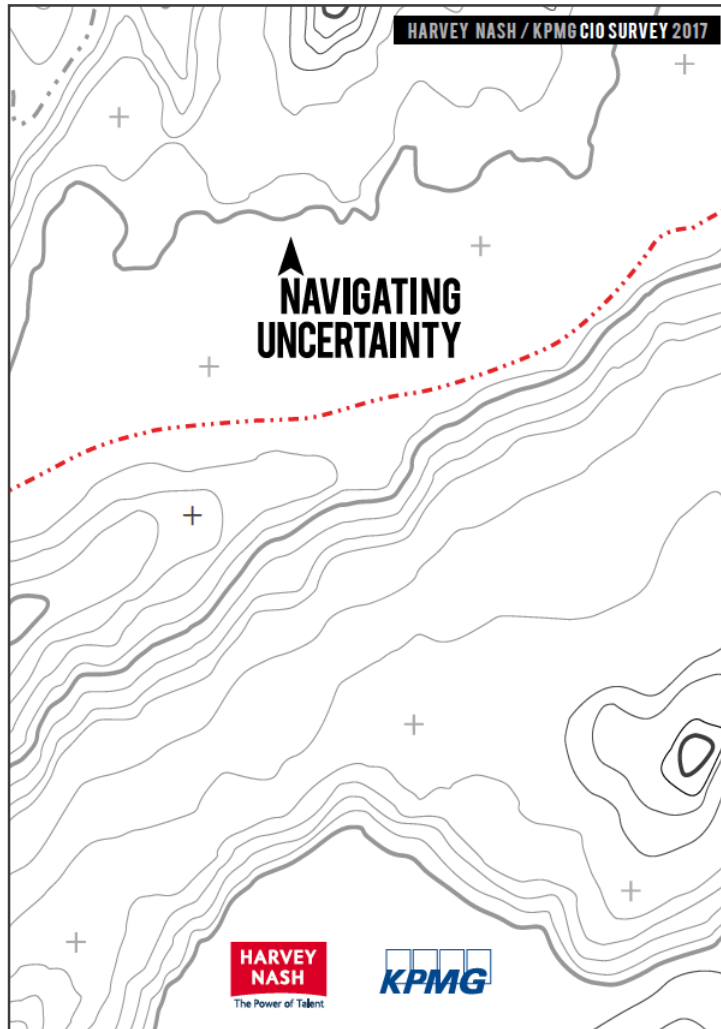
# Il nuovo ecosistema della Digital Company Il ruolo del CIO

CIO Executive Meeting - Milano, 28 giugno 2017

—

Gaetano Correnti  
Partner, KPMG Advisory  
Head of CIO Advisory

# Harvey Nash/KPMG CIO Survey 2017



- Il più vasto sondaggio al mondo realizzato sulla **leadership IT**, ed in particolare sulla figura del CIO
- **4.500** CIO e technology executives
- **86** paesi
- **19**esima edizione

**Il ruolo di leadership del CIO è ad un punto di svolta**

# La digital disruption: principali impatti

Business and IT alignment is becoming a non-issue  
**IT becomes Business Technology**

Demand – supply models will become **obsolete**

IT infrastructure is a **commodity**

Resource allocation and priorities will be revised **every 3 months (or less)**

CIOs will become **obsolete** in the long run

CIOs will no longer **manage the IT factory**

**IT Strategy = business strategy**  
**Business strategy = IT strategy**

IT costs are **irrelevant** on their own

Organizational boundaries are **less and less relevant**

# Le 5 priorità del CIO

Il **64%** dei CIO riconosce che il contesto politico, economico e di business sta diventando sempre più imprevedibile

**1** Il **52%** sostiene che occorre creare **piattaforme tecnologiche più flessibili e agili**

**2** Il **49%** ammette di lavorare con **budget ridotti** rispetto al passato

**3** Il **45%** sta investendo in **cyber security** per far fronte all'aumento degli attacchi informatici

**4** Il **34%** sta investendo in **automazione**: digital labour, cognitive automation e automazione dei processi

**5** Il **25%** dichiara di lavorare in aziende in cui è stato designato un **Chief Digital Officer**

Fonte: Harvey Nash/KPMG CIO Survey 2017 | [www.hnkpmgciosurvey.com](http://www.hnkpmgciosurvey.com)

# Il contesto



Cambia il comportamento del cliente



Cresce la ricerca del valore dell'informazione



Aumentano le aspettative della forza lavoro

L'attuale trasformazione digitale è estremamente differente dalle precedenti ere di evoluzione tecnologica



Progressione verso la *commoditization* della tecnologia



Miglioramento del livello di integrazione e della connettività



Ricerca di alternative più economiche per presidiare il mercato

**35%** of organisations have developed an enterprise-wide digital strategy (up from 27% in 2015)

**27%** of disruption is down to new digital innovations in product/service delivery

Fonte: Harvey Nash/KPMG CIO Survey 2017 | [www.hnkpmgciosurvey.com](http://www.hnkpmgciosurvey.com)

# La risposta organizzativa alla disruption



## IT come ponte tra business e tecnologia



- Designed to implement demand-supply models to support Business-IT interaction
- Interaction between business and IT becomes more structured and formalised (demand/supply)
- Design of IT processes in line with business demands
- IT an enabler of business strategy (although sometimes perceived as a blocker)
- Outsourcing of specific process activities
- .....

- **Highly integrated (Business-IT-Operations) and flexible network of teams**
- Business has become digital and new services and business models arise through IT
- New technologies enable new market entrants to launch new products and services quickly
- Business and IT work together in one team at a strategic level
- **Multi-sourcing ecosystem of partners**
- .....

**La funzione IT, come parte strategica e integrata del business, governa la discontinuità della Digital Trasformation**

## IT come supporto tecnico

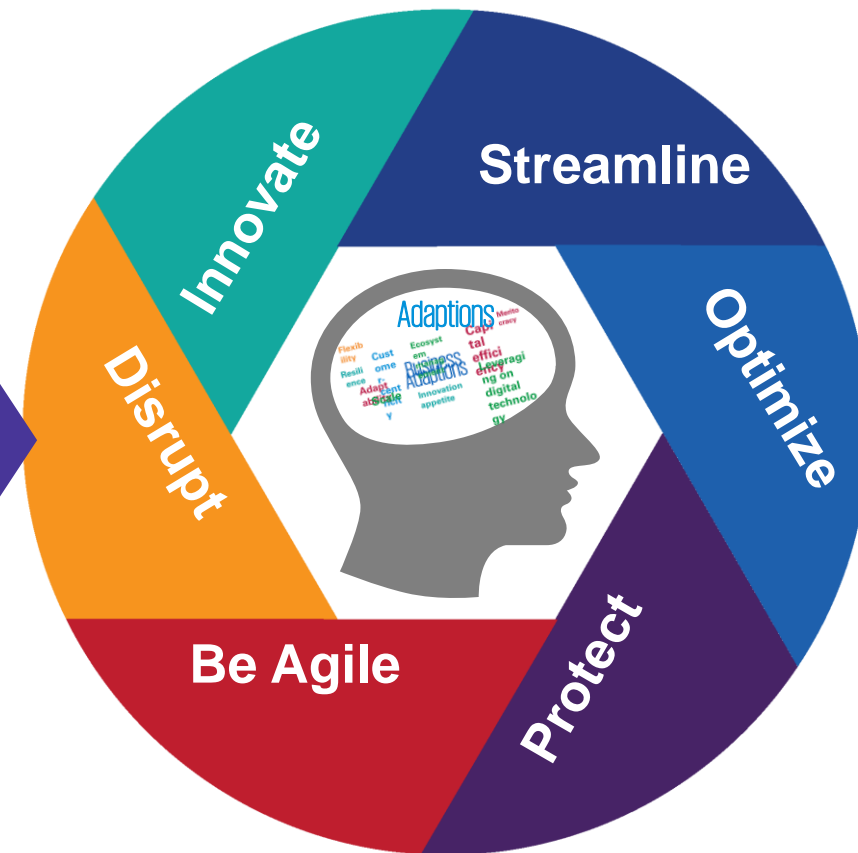
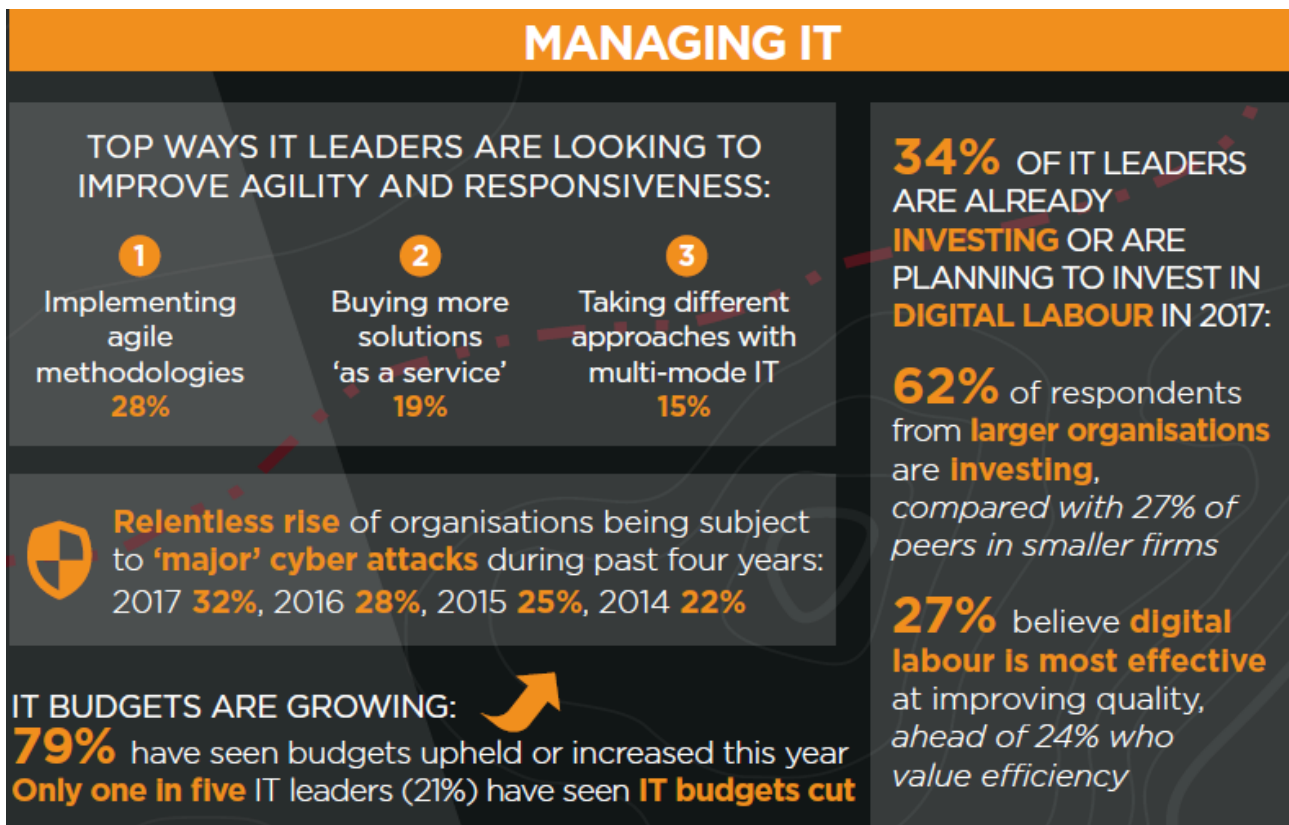


- Hierarchical-functional organization with highly specialized IT technician
- Supporting and administrative processes
- Technology oriented
- Limited alignment with business strategy
- Business and IT represent two different worlds
- In-sourcing with limited involvement of few vendors
- ....

**Challenges in the 'Traditional' World**

**Challenges in the Digital World**

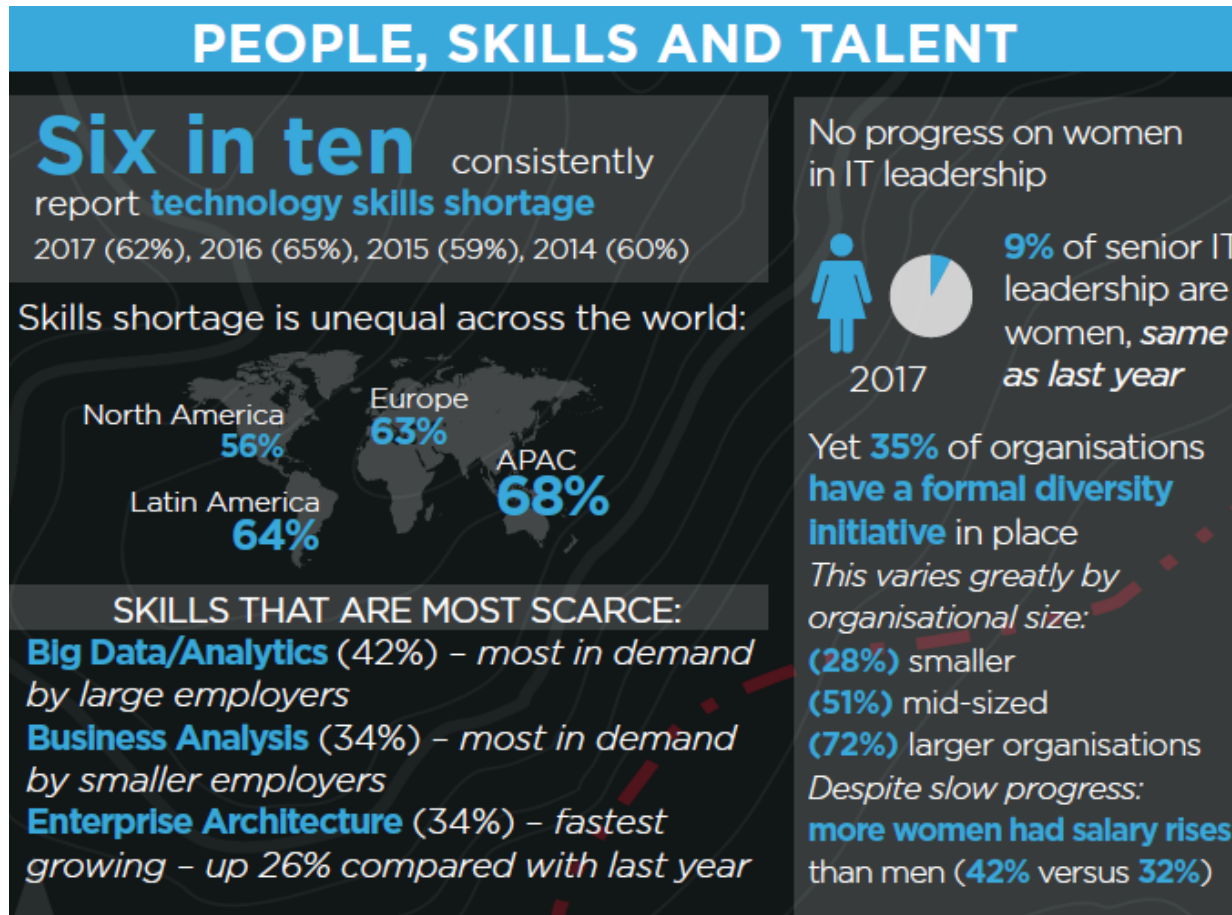
# La governance dell'IT



Fonte: Harvey Nash/KPMG CIO Survey 2017 | www.hnkpmgciosurvey.com

Modelli 'agili' e 'adattativi' per ridurre il gap tra velocità 'interna' ed 'esterna':  
 occorre **un nuovo equilibrio**

# Le competenze e il *mindset*



- Cambia il mondo del lavoro, occorre un **nuovo l'equilibrio** tra la velocità esterna e la velocità interna dell'IT.
- Sono necessari **nuovi meccanismi di governance, nuove competenze e un *mindset* aperto** per affrontare il cambiamento
- **Contaminazione** delle competenze IT e business per la progettazione di soluzioni Digital

**Il CIO è chiamato a facilitare i nuovi meccanismi relazionali**

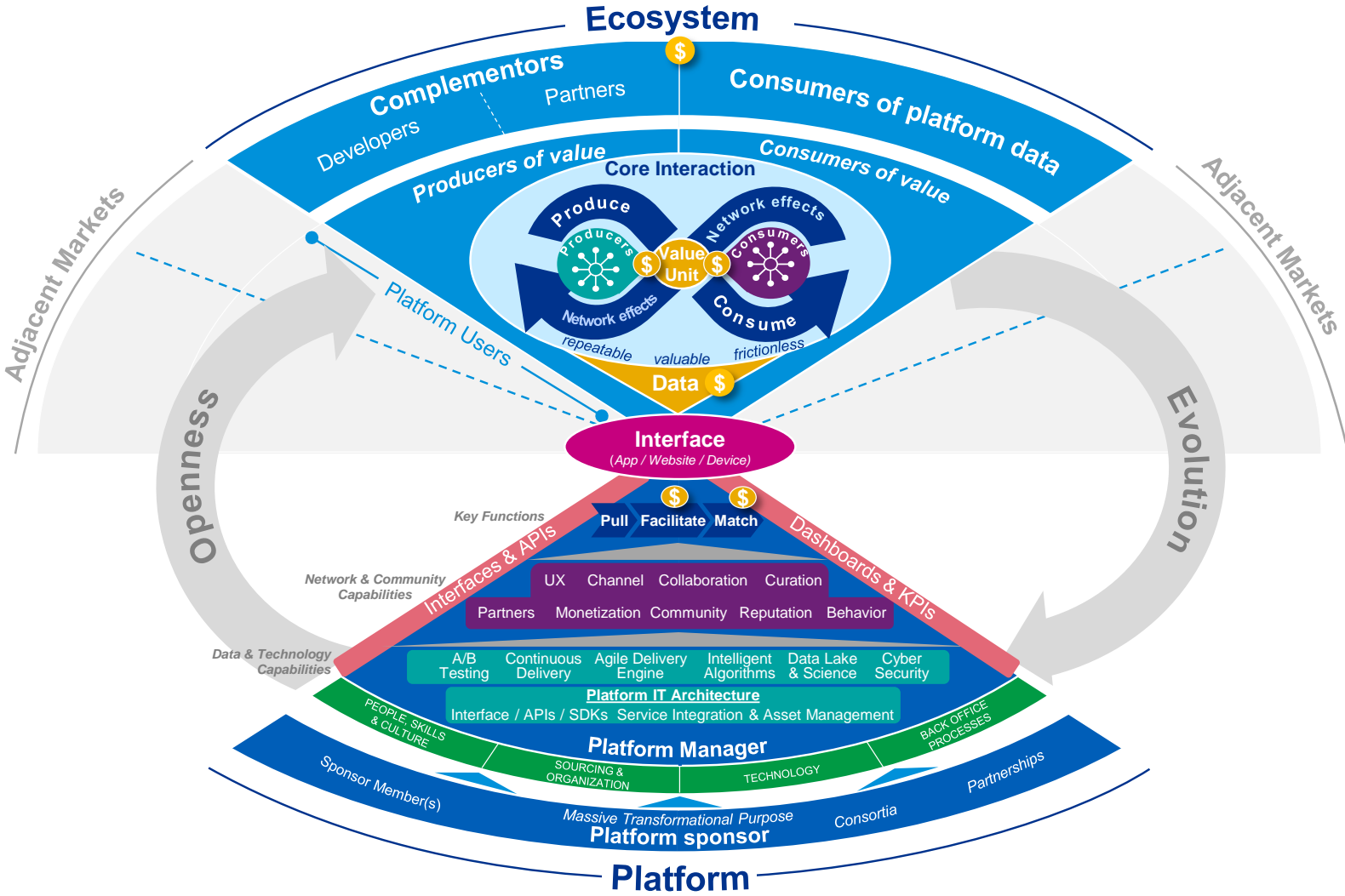
Fonte: Harvey Nash/KPMG CIO Survey 2017 | [www.hnkpmgciosurvey.com](http://www.hnkpmgciosurvey.com)



# IT as Platform: dai SILOS all' ECOSISTEMA

Platform Business Model

Platform Operating Model

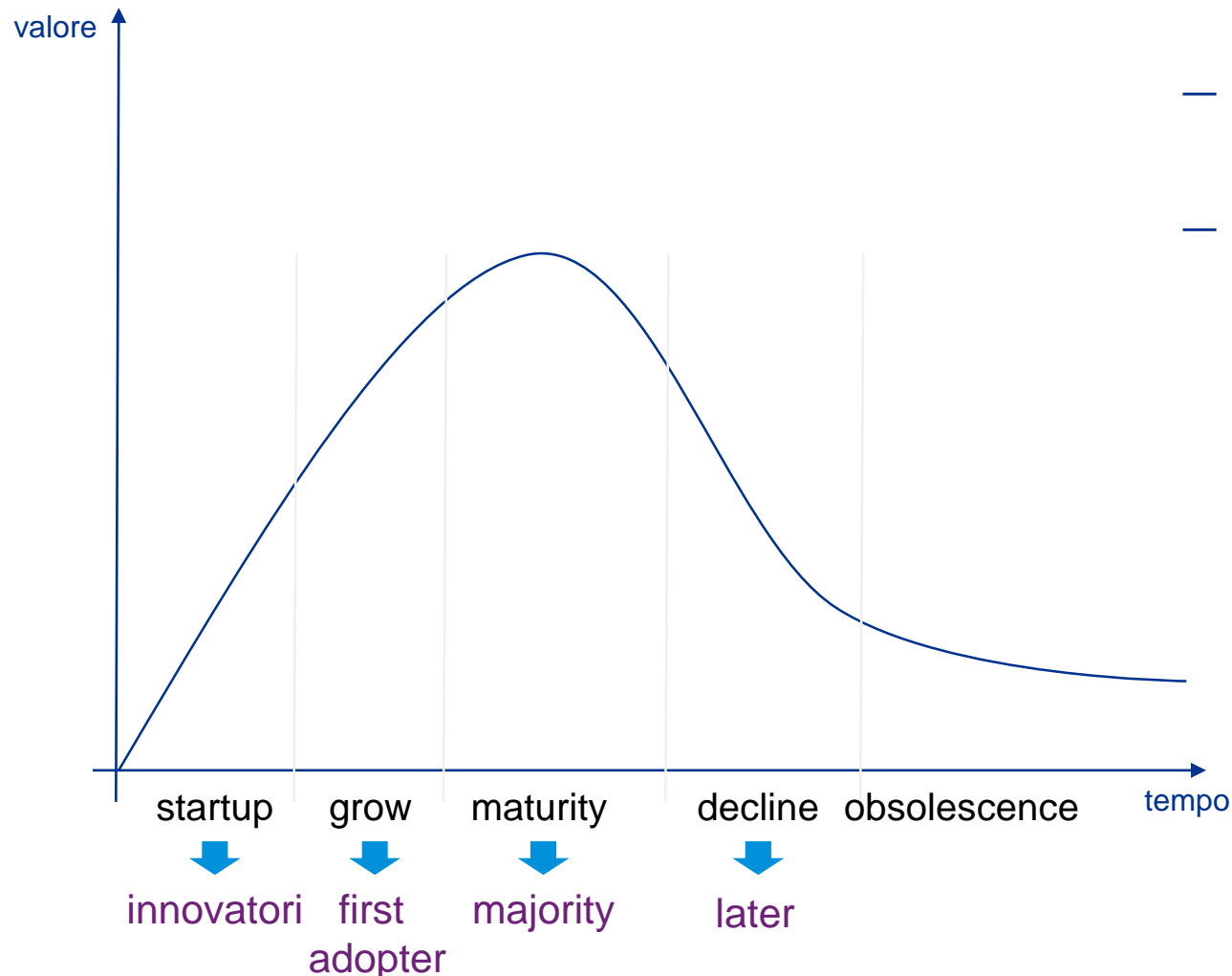


Fonti: KPMG Analysis, "Platform Scale" (Choudary, 2015), "Platform Revolution" (Parker, van Alstyne & Choudary, 2016), "Matchmakers" (Evans, 2016), "Platform Ecosystems" (Tiwana, 2014)



© 2017 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.

# Gestire l'innovazione digitale



- Domanda e offerta si muovono su **equilibri diversi** dal modello tradizionale
- Oggi, per la scarsità di risorse e per la domanda dei 'Millennials', attenta e orientata alla soddisfazione delle proprie esigenze, la concorrenza si sta focalizzando su **innovazioni disruptive**:
  - il ciclo di vita per l'innovazione digitale viene stravolto in termini di tempo **short time adoption**
  - il riconoscimento del valore dell'innovazione viene anticipato e l'abbandono **fast fail** non viene percepito come un fallimento

# Gestire l'innovazione e la digitalizzazione

## DEALING WITH DIGITAL

Proportion of organisations with **enterprise-wide digital strategy** is up by **52%** in three years: 2017 **41%**, 2016 **35%**, 2015 **27%**

**Biggest Impediment** to digital success is **resistance to change 43%**. Only 25% saw lack of budget as a major issue.

**TOP TACTICS TO FOSTER DIGITAL INNOVATION ARE TO:**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Dedicate more time for innovation <b>54%</b>	Partner with innovative organisations e.g. academic institutions <b>52%</b>	Ring-fencing innovation budgets <b>31%</b> a distant third

**A quarter** of organisations (25%) now employ a **Chief Digital Officer:** 2017 **25%**, 2016 **18%**, 2015 **17%**, 2014 **7%**



**"Deliver Fast, fail fast and learn rapidly"**  
sono le nuove frontiere *agile* per gestire l'innovazione

Fonte: Harvey Nash/KPMG CIO Survey 2017 | [www.hnkpmgciosurvey.com](http://www.hnkpmgciosurvey.com)



# I nuovi 'must' per le organizzazioni IT

## IT traditional focus

Efficiency

Standardisation

Stability

Control

Reliability

## Challenges to address

- **Lack of Agility** needed to get products to market faster
- **Dissatisfaction with IT responsiveness** to business needs
- **Shortage of digital talent**
- **Difficult integration with existing architecture** for faster digital adoption
- **Barriers to innovation** driven by legacy ways of working
- **Escalation of IT security**

## IT requirements in the maturing digital world



Holistic 'Digital' Vision and Strategy



Fit For Purpose Governance



Innovative and Flexible Culture



Simplicity and Agility In Execution



Digitally Proficient Workforce





Agile Sourcing And Infrastructure



Improved collaboration IT-business

# Verso un nuovo modello di Leadership

-  1 Governare il nuovo modello digitale, aggiornando il modello relazionale con la leadership
-  2 Gestire i talenti come priorità ed elemento differenziante
-  3 Mantenere un forte allineamento con il business model
-  4 Governare il nuovo ecosistema di partner
-  5 Garantire l'innovazione, mantenendo il rischio governato



# Grazie!

**Gaetano Correnti**

Partner, KPMG Advisory  
Head of CIO Advisory

[gcorrenti@kpmg.it](mailto:gcorrenti@kpmg.it)