

Conversazioni cruciali:

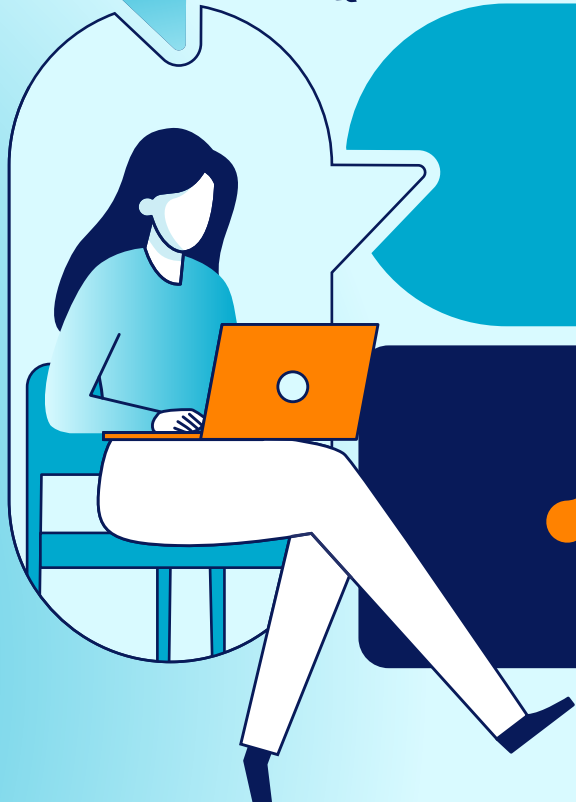
Come ottenere



Allineamento
CIO-CEO



nell'era



dell'IA



Indice

Capitolo 01	Riepilogo generale: Cinque risultati chiave per i CIO	3
Capitolo 02	Prefazione	4
Capitolo 03	Metodologia	5
Capitolo 04	Validatori esperti	6
Capitolo 05	La prospettiva del CEO: Il lavoro più difficile tra i dirigenti	7
Capitolo 06	La prospettiva del CIO: Una relazione in cambiamento	8
Capitolo 07	Capire il quadro generale del CEO	10
Capitolo 08	Sei conversazioni cruciali: Indicazioni pratiche	13
	Conversazione uno: Costo	14
	Conversazione due: Rischio	17
	Conversazione tre: Innovazione	20
	Conversazione quattro: Persone	23
	Conversazione cinque: Misurazione	26
	Conversazione sei: Patrimonio IT	29
Capitolo 09	L'ultima parola: Come i CIO possono plasmare conversazioni migliori	32
Capitolo 10	A proposito di Netskope	34

Riepilogo generale: Cinque risultati chiave per i CIO

Disallineamento ad alti livelli

Ben due CIO su cinque (39%) riferiscono di non essere allineati con il CEO su decisioni fondamentali. Un dato ancora più preoccupante è che il 31% non sa con certezza cosa vuole davvero il CEO, e il 34% non sente di avere la giusta libertà d'azione per prendere decisioni strategiche a lungo termine. Tutto questo è segno di problemi seri tra CIO e CEO.

I finanziamenti per la modernizzazione non bastano

Solo il 36% dei CIO è convinto che la sua azienda investe adeguatamente nella modernizzazione dell'infrastruttura IT. Il 41% afferma che gli investimenti non bastano, e il 23% non ha un'idea precisa a riguardo: un chiaro indice che la modernizzazione è più discussa che finanziata.

Disconnessione dell'innovazione

Probabilmente, i CIO pensano che i CEO amano l'innovazione come loro. In realtà i CEO non vogliono CIO impazienti di adottare nuove tecnologie senza valutare appieno costi e interruzioni. Quello che vogliono sono CIO con un approccio "razionale", cioè capaci di "controllare l'innovazione", evitare "nuovi giocattoli" e dare importanza al valore aziendale, non al clamore pubblicitario.

Legge di equilibrio dell'IA

L'IA è un'eccezione al richiamo alla cautela dei CEO, che in questo caso danno ai CIO un doppio mandato: integrare l'IA per generare un valore commerciale misurabile, e al tempo stesso ridurre i costi e salvaguardare da spese eccessive. L'attenzione non si ferma al costo: i CEO si aspettano dai CIO un supporto anche nella governance e nelle valutazioni etiche. In pratica, i CEO sono entusiasti del potenziale dell'IA e vogliono che i CIO promuovano il progresso senza cadere nella trappola del clamore pubblicitario.

Leadership HR de facto

Il campo d'azione del CIO comprende sempre più la gestione della "forza lavoro IA agentica", con responsabilità come misurare le performance dell'IA, garantire un uso etico e integrare la produttività delle macchine e degli esseri umani. Questo segna una forte espansione del ruolo del CIO, che così integra le strategie di tutta l'azienda, dall'IT, alle operazioni e alle persone.



Prefazione



Di Mike Anderson, Chief Digital and Information Officer, Netskope

Parla con qualsiasi Chief Information Officer (CIO) oggi e ti dirà che il suo lavoro sta cambiando rapidamente.

Con la tecnologia che si fa strada nell'agenda aziendale, i CIO moderni vedono il loro profilo crescere e i loro compiti espandersi (Moderna e Coinbase, dove i ruoli dei leader IT ora comprendono rispettivamente le risorse umane e le operazioni, sono due esempi importanti). Man mano che l'IA si diffonde in azienda, assume un ruolo più centrale nelle operazioni e nella pianificazione. Il ruolo del CIO si sta evolvendo da operatore IT a stratega aziendale influente.

Pertanto, la dinamica tra i CIO e i CEO è più importante che mai per il successo dell'azienda.

In Netskope, la relazione tra CEO e CIO ha la massima importanza. E nel nostro lavoro con i CIO, c'è un commento che sentiamo più spesso di altri: non dirmi quale strategia tecnologica attuare, la conosco. Dimmi come navigare tra gli stakeholder interni per fare il mio lavoro e come costruire fiducia e raggiungere risultati: deve avere senso per il CEO ed essere visibile a tutti i dirigenti e al consiglio di amministrazione.

Conversazioni cruciali nasce proprio da quel commento. Attraverso una serie di interviste con i CEO, completata da ricerche al fianco dei CIO, abbiamo individuato sei interazioni fondamentali per entrambe le parti, che vanno dal definire il budget al gestire il team. Tutte queste conversazioni sono sempre più catalizzate dall'IA.

Nel redigere questo rapporto non volevamo fermarci al "cosa", abbiamo voluto arrivare al "come" per essere pratici e utili. Il nostro obiettivo con questo rapporto è far vedere ai CIO tutta la questione dalla prospettiva dei CEO e dare indicazioni su come affrontare le conversazioni nel modo più efficace possibile.

Fra i temi di grande attualità, vogliamo aiutare i CIO delle aziende a decidere dove investire, come assumere personale e come usare l'IA nel modo giusto (e sicuro).

Speriamo che Conversazioni cruciali aiuti i leader IT a dialogare in modo fruttuoso mentre portano avanti il lavoro di trasformazione.

Questo rapporto fornisce suggerimenti sulle priorità a cui allinearsi, sui quadri e persino su formulazioni specifiche da usare, per conversazioni più produttive ai massimi vertici aziendali.

“Molti CIO non hanno ancora investito in relazioni individuali con il CEO o i loro pari. In futuro, costruire quel patrimonio di relazioni sarà fondamentale. Per i leader IT e digitali che promuovono la modernizzazione, significa creare volutamente legami più forti con i dirigenti, ancorati a una comunicazione chiara e a obiettivi condivisi”.

Joe Topinka, Fondatore e CEO,
CIO Mentor

Metodologia



Conversazioni cruciali è stato sviluppato attraverso un processo di ricerca globale in più fasi, coinvolgendo CEO, CIO ed esperti indipendenti. Netskope ha incaricato la società di consulenza indipendente Trajectory Partnership di svolgere interviste approfondite con 12 CEO globali (leader di aziende con almeno 5.000 dipendenti) per individuare i principali argomenti legati all'IT in agenda e capire la loro collaborazione con i CIO. Questi CEO hanno gestito aziende negli Stati Uniti, nel Regno Unito, in Germania, nei Paesi Bassi e in India, nei settori della tecnologia, dell'ospitalità, del commercio al dettaglio, della moda, della farmaceutica, dei servizi finanziari, dell'istruzione, dei media, della sanità e della logistica. Inoltre, Netskope ha incaricato l'agenzia di sondaggi Censuswide di svolgere una ricerca quantitativa su 202 CIO negli Stati Uniti e nel Regno Unito per capire la prospettiva dei CIO, le priorità professionali e la natura delle loro relazioni con i CEO. Infine, i dati sono stati convalidati attraverso interviste con esperti del settore, del mondo accademico e della consulenza per fornire una visione esterna sulla dinamica CEO-CIO e sulle tendenze che influenzano entrambe le parti.



Validatori esperti

Mike Anderson	+	Chief Digital and Information Officer, Netskope
Paola Arbour	+	EVP e CIO, Tenet Healthcare
Paul Armstrong	+	Fondatore, TBD Group
Kirk Ball	+	CIO, Worldpay
Danyel Bischof-Forsyth	+	CIO, 7Brew
Pascal Boillat	+	ex Group CIO, Commonwealth Bank e Deutsche Bank, e attualmente COO, LSEG
Jim Clark	+	Direttore delle Intuizioni Strategiche, Econsultancy
Dr Chris Gentle	+	Docente a contratto, London Business School
Ian Golding	+	Chief Digital and AI Officer, TC Group
Daniel Hartert	+	ex CIO, Bayer AG
Peter High	+	Presidente, Metis Strategy
Tim Jones	+	Fondatore e CEO, Top Line View
Louise Leavey	+	CIO (servizi finanziari)
Susi O'Neill	+	Fondatrice, EVA
Sharon Prior	+	Managing Partner, Inovivo, ed ex CIO, Aeroporto di Heathrow
Ilona Simpson	+	Chief Digital and Information Officer, ZF Foxconn
David Smoley	+	ex Global CIO, AstraZeneca e Flex
David Symons	+	Future Ready™ Innovation Leader, WSP
Joe Topinka	+	Fondatore e CEO, CIO Mentor

La prospettiva del CEO: Il lavoro più difficile tra i dirigenti

✚ I CIO hanno un'agenda fitta. Molti di loro sono impegnati a modernizzare l'ambiente IT e moltissimi a mantenere sistemi legacy vitali. In un periodo di grande cambiamento tecnologico, sono incaricati di migliorare l'uso dei dati in azienda, implementare nuovi strumenti e capacità di IA e aumentare la resilienza operativa e la sicurezza.

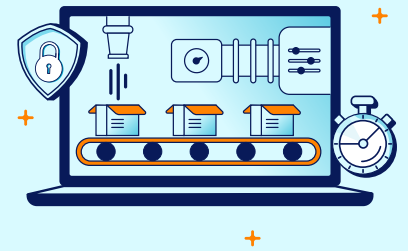
Senza un accesso fluido e sicuro ai sistemi digitali, la maggior parte delle aziende non sarebbe in grado di funzionare. Pertanto, i CEO chiedono sempre più ai CIO di avere un ruolo più proattivo e incisivo che va ben oltre le tradizionali responsabilità IT.

Ma scavando a fondo nell'approccio dei leader aziendali risulta chiaro che le loro richieste sono contrastanti. Durante alcuni colloqui approfonditi con 12 CEO di aziende mondiali, abbiamo capito che spesso vogliono un CIO:

- **tecnicamente esperto ma concentrato sui risultati aziendali**
La massima autorità in materia che però filtra tutto attraverso la lente dell'impatto commerciale
- **focalizzato sul futuro ma preoccupato per le priorità di oggi**
Rimanere al passo sugli sviluppi tecnologici previsti, ma continuare a raggiungere risultati nel presente
- **collaborativo con tutti in azienda ma non dominante**
Coinvolto in più uffici perché tutto ha un componente IT, senza calpestare i piedi degli altri
- **visionario e strategico ma anche pratico e attento ai dettagli**
Pensare a lungo raggio e capire il quadro generale senza delegare troppo o sottrarsi ai compiti principali

Soddisfare tutte queste aspettative è a dir poco difficilissimo. In effetti, i CEO intervistati hanno riconosciuto che in questo momento il lavoro dei CIO è probabilmente il più difficile in azienda. Hanno definito la leadership IT un compito spesso ingrato, dove tutto – dalle seccature giornaliere con il software di produttività all'impatto degli attacchi informatici globali – sembra essere colpa e responsabilità loro.

Questi paradossi possono compromettere l'efficacia aziendale. Aspettative disallineate possono facilmente dare origine a comunicazioni poco chiare, priorità contrastanti e disfunzioni più profonde. Se la questione non viene affrontata, la relazione tra CEO e CIO può vacillare pericolosamente, creando problemi che ricadono su tutta l'azienda.



“Il CIO ha una visione molto ampia delle operazioni di un'azienda, pur essendo iperfocalizzato e avendo approfondimenti dettagliati. Queste prospettive combinate sono uniche e preziose per un CEO”.

Kirk Ball, CIO, Worldpay

La prospettiva del CIO: Una relazione in cambiamento



La dinamica tra CEO e CIO è cruciale per le aziende proprio per via del ruolo fondamentale della tecnologia nel cuore del business moderno. Una partnership positiva tra CEO e CIO può far progredire l'azienda, rendendola più veloce, intelligente e competitiva. Una relazione disfunzionale, radicata in un pensiero disallineato, porterà solo a inerzia.

Ma cosa pensano i CIO dell'evoluzione della loro alleanza con i dirigenti aziendali? Per integrare le interviste con i nostri CEO, abbiamo intervistato oltre 200 CIO e ottenuto una profonda comprensione delle opinioni dei leader IT. Sono emersi tre risultati chiave.

I CIO faticano ancora a ottenere il supporto del CEO per la loro agenda di modernizzazione.

Nonostante anni di discussioni sulla trasformazione digitale, e il grande interesse per l'IA, un CIO su quattro (26%) afferma che è difficile avere il consenso del CEO su strategie di modernizzazione e trasformazione. A quanto pare alcuni leader IT faticano a spiegare bene perché è così importante ridurre la complessità senza valore e il "debito tecnico" dei sistemi legacy.

Ancora più sorprendente è che solo un CIO su tre (36%) pensa che la sua azienda investe abbastanza nella modernizzazione dell'infrastruttura IT. Al contrario, due su cinque (41%) affermano che l'azienda non investe abbastanza (mentre il 23% non ha un'idea chiara a riguardo). Dati recenti di PwC hanno fatto emergere una mancanza di fiducia simile: I leader IT che ritengono la loro funzione pronta per essere reinventata è diminuita di 20 punti percentuali dal 2023, quando l'IA ha iniziato a guadagnare terreno nelle aziende.



“Quando si tratta della relazione con il CEO, concentrati sulla qualità piuttosto che sulla quantità. È più importante avere conversazioni efficaci ed essere ben allineati con le loro priorità, piuttosto che avere tanti contatti solo per il gusto di”.

David Smoley, ex Global CIO,
AstraZeneca e Flex

“Più il CIO e i rispettivi team sono proattivi, coerenti, allineati e orientati alle priorità, meno sarà grande il divario tra IT e azienda. Questo richiede agilità, resilienza e collaborazione con tutti i livelli dell'azienda”.

Paola Arbour, EVP e CIO, Tenet Healthcare

Il ruolo del CIO è in transizione, e questo crea potenziale confusione.

C'è differenza tra il ruolo che i CIO vogliono e quello che al momento sono chiamati a svolgere. Quasi la metà dei CIO (48%) vogliono essere molto coinvolti in priorità strategiche più ampie al di fuori dell'IT, ma di fatto solo uno su tre (34%) lo è.

Nel frattempo, i CIO ripensano il loro focus, allontanandosi dall'expertise tecnica e orientandosi verso l'impatto generale sull'azienda. Il 40% dei CIO afferma di dover essere più consapevole della strategia e degli obiettivi aziendali oggi rispetto al passato. Un altro 37% ritiene che adesso le competenze tecnologiche sono meno importanti della strategia aziendale e della gestione degli stakeholder per il ruolo del CIO.

L'allineamento tra CEO e CIO varia molto, ostacolando le strategie di modernizzazione a lungo termine.

Alla domanda se sono in sintonia con il CEO nel processo decisionale, ben due su cinque CIO (39%) riferiscono di essere disallineati, vale a dire tantissime relazioni aziendali non ottimali. Un numero significativo di CIO ammette anche di avere difficoltà con il proprio lavoro e le dinamiche del consiglio di amministrazione: il 43% a volte pensa di parlare una lingua diversa dal CEO in materia di IT, e una quota simile (44%) non sa sempre come affrontare al meglio le conversazioni strategiche con il CEO.

Non sorprende, quindi, che circa un terzo dei CIO (31%) ammette di non sapere bene cosa vuole il CEO da loro, e il 34% non ricevere dal CEO abbastanza campo libero per prendere decisioni strategiche IT a lungo termine.

Allora, cosa deve fare un CIO?

La risposta, per i leader IT e digitali che vogliono portare avanti un'agenda di modernizzazione in grado di sostenere la crescita aziendale, è creare una relazione più produttiva con il CEO basata su una comunicazione più chiara e prospettive condivise.

Vale a dire che i CIO devono declinare la questione in tre aree principali:

- Capire meglio cosa interessa davvero ai CEO
- Sapere quali conversazioni è fondamentale avere con il CEO
- Adottare l'approccio giusto in quelle conversazioni per raggiungere risultati ottimali

Nel resto di questo rapporto, approfondiremo ognuna di queste aree nel dettaglio.

“I CIO devono trovare la loro voce per spronare il team esecutivo e il CEO, anche sviluppando e comunicando un loro pensiero su priorità e aree di focus, piuttosto che aspettare che il resto dell'azienda faccia di meglio. Sii il cambiamento che cerchi e dai una motivazione per farti seguire dagli altri!”

Peter High, Presidente,
Metis Strategy

Capire il quadro generale del CEO



Negli ultimi anni, le iniziative digitali sono sempre più collegate ad alcune delle decisioni più influenti che i CEO devono prendere. Dall'individuare innovazioni dirompenti come l'IA al proteggere i dati dei clienti, la tecnologia adesso è un fattore chiave che guida la direzione strategica di un'azienda. L'importante per i CIO è capire in che modo possono contribuire alla strategia aziendale.

“L’incarico dei CEO sta diventando sempre più breve. La loro opportunità di avere un impatto si sta riducendo”.

Dr Chris Gentle,
Docente a contratto,
London Business School

I CEO intervistati hanno evidenziato cinque aree tematiche principali su cui cercano supporto e input dai CIO. Queste vanno oltre le aree tipicamente focalizzate sull'IT che i CIO sono abituati a supervisionare e riflettono la crescente rilevanza dei leader tecnologici in tutta l'azienda.

In questa parte, esploreremo ogni tema più in profondità per aiutare i CIO a capire la prospettiva dei CEO e allineare le loro agende.



Navigare nella volatilità e nell'incertezza del mercato

Dalla pandemia di COVID, la resilienza aziendale e le interruzioni della catena di approvvigionamento sono diventate più rilevanti per una generazione di leader aziendali. Le crisi continue a partire dal 2020 sembrano essere diventate una nuova normalità, sostenuta dalla recente volatilità economica e da un senso di incertezza geopolitica più ampia. Fra gli altri, questo porta a politiche protezionistiche che creano più attriti e aumentano i costi nel commercio globale, e porta anche ad ambienti normativi in rapida evoluzione che rendono le decisioni di investimento più complicate.

Tra i CEO, c'è la sensazione che questo ambiente volatile e incerto non sparirà presto. La lezione appresa dalle esperienze recenti è aumentare la resilienza dei sistemi fondamentali in azienda, oltre a pianificare meglio gli scenari e simulare i casi peggiori.

I leader aziendali vogliono CIO più consapevoli di questi rischi e delle potenziali soluzioni. Si aspettano che diano priorità alla diversificazione e alla resilienza, come assicurazione contro le interruzioni e la volatilità. Sistemi flessibili e in tempo reale possono favorire l'agilità aziendale, ad esempio per cambi improvvisi nella strategia di approvvigionamento in risposta a nuove tariffe o a problemi nella catena di approvvigionamento. Vogliono anche vedere soluzioni IT scalabili o variabili in grado di fornire loro più opzioni in un ambiente economico incerto.

“I CIO devono proteggere, costruire e far crescere un'azienda attraverso la tecnologia. Quello che spesso manca ai dirigenti in generale è l'impatto dei fattori esterni, come le interruzioni geopolitiche. Si crede ciecamente che il CIO sarà in grado di aggirare questi problemi”.

Sharon Prior, Managing Partner, Inovivo,
ed ex CIO, Aeroporto di Heathrow

Tenere il passo con la velocità dell'innovazione

L'innovazione rientra nella sfera del CIO, e i CEO affermano di fare affidamento sul loro CIO per monitorare le nuove tecnologie man mano che emergono. Questo compito non è un facile, soprattutto in un panorama come quello attuale dove nuove scoperte e potenziali interruzioni sembrano capitare ogni settimana.

Qui però ci sono alcune sfumature importanti. I leader aziendali non si aspettano di seguire ogni moda passeggera. Vogliono che il CIO capisca quali innovazioni sono importanti per l'azienda e lo comunichi chiaramente, senza farsi distrarre dalla passione per la tecnologia. Allo stesso modo, non tutte le innovazioni rilevanti sono uguali: alcune richiedono una comprensione più rapida di altre. I CIO devono aiutare a distinguerle, creando un percorso di adozione e integrazione se necessario.

Va anche detto che i CIO non sono gli unici ad afferrare e detenere lo scettro dell'innovazione, che spesso arriva più vicino ai clienti. Essi devono ascoltare chi in azienda conosce meglio i problemi dei clienti. Questo è particolarmente importante per le soluzioni IA, tipicamente progettate per risolvere punti dolenti.

Integrazione dell'IA nell'azienda

Un'innovazione che sta trovando grande favore nel mondo degli affari è l'IA. La sfida qui è affrontare il ritmo eccezionale dello sviluppo dell'IA e confrontarsi con le profonde implicazioni su come viene svolto il lavoro. I problemi causati dall'IA possono facilmente avere ricadute organizzative. Solo qualche anno fa, aspettative troppo grandi hanno portato alcune aziende a correre con entusiasmo verso l'IA generativa, mentre i CIO cercavano di diluire razionalmente le aspettative. Ora, l'implementazione dell'IA agentica è in cima all'agenda delle aziende.

Anche se gli approcci organizzativi variano in base alla loro maturità e al comfort con le nuove tecnologie, nessuno vuole essere lasciato indietro da quello che viene dopo. Nel passare dalla sperimentazione dell'IA a un'adozione più attiva, i CEO si aspettano che i CIO aiutino a guidare questo processo. Sono loro a dover individuare e raccogliere casi d'uso dell'IA in tutta l'azienda, integrando efficacemente la tecnologia nei flussi di lavoro e nei sistemi più ampi, e sfruttando i vantaggi dell'IA per aumentare l'efficienza del personale ben oltre il team IT stesso.

Il CEO dà mandato di scegliere soluzioni IA che portano benefici tangibili all'azienda, non di indulgere in innovazioni tecniche non necessarie (con i relativi costi e rischi). Essi vogliono anche che i CIO prevedano e valutino le implicazioni dell'IA per la privacy dei dati e i requisiti normativi.

“Ho bisogno di qualcuno che mi porti il nuovo mondo”.

CEO, Stati Uniti,
Abbigliamento/Fashion

“Come CIO, il nostro compito non è solo tenere le luci accese: è aiutare a vedere cosa è possibile prima che lo faccia la concorrenza”.

Mike Anderson, Chief Digital
and Information Officer,
Netskope

Valutare i benefici e l'impatto della tecnologia

In qualità di esperti tecnici, i CIO sono chiamati a valutare le nuove tecnologie che entrano in azienda e, cosa altrettanto importante, a misurare il valore dei sistemi esistenti. La tecnologia attuale deve dimostrare il suo valore attraverso un impatto reale sul business, non limitarsi a mantenere il suo status attraverso la paura delle interruzioni.

I CEO vogliono che i CIO siano in prima linea nel validare i fornitori, testare gli strumenti e valutare le applicazioni. Ma la leadership IT non deve fermarsi qui. Spetta ai CIO trasformare tutto questo in un cambiamento reale in azienda: dare la precedenza alle attività, consigliare sull'implementazione e misurare la sua efficacia finale.

Gestire i rischi informatici e le sfide di sicurezza

I costi delle interruzioni aziendali non sono mai stati così chiari, dall'impatto finanziario delle vendite perse e degli aggiornamenti dei sistemi ai danni d'immagine, passando per l'insoddisfazione dei clienti e il prezzo ribassato delle azioni.

I CEO capiscono che è fondamentale proteggere l'azienda dai rischi informatici e dalle relative sfide di sicurezza. Ma vogliono che i CIO aiutino a spiegare e giustificare l'approccio giusto per minimizzare questi rischi, in un momento in cui le violazioni e gli attacchi sono sempre più sofisticati e sempre più inevitabili.

Questo richiede ai CIO di comunicare in termini semplici e non tecnici a tutti gli stakeholder aziendali. Al fine di proteggere la spesa per la sicurezza vitale in un momento di bilanci ristretti, essi devono parlare dell'impatto sul business invece di limitarsi alle conseguenze IT.

“La persona conservatrice e poco curiosa ha una mentalità sbagliata. La sua filosofia del “se non è rotto, non aggiustarlo” non è utile. Questo scenario è da incubo. Perché non fa progredire l'azienda.”

CEO, India, Pharma

“La perdita di dati, per tutti, è la cosa più paranoica. E anche la protezione dei dati. Non era nei radar di nessuno sei o sette anni fa”.

CEO, Paesi Bassi, Vendita al dettaglio



Sei conversazioni cruciali: Indicazioni pratiche



Conoscere le principali priorità dei CEO è importante ma, per costruire davvero relazioni più efficaci con loro, i CIO devono anche migliorare l'approccio agli ambiti di conversazione in cui quelle priorità si trasformano in decisioni aziendali.

Grazie alla nostra comprensione del pensiero di CEO e CIO, abbiamo individuato sei conversazioni cruciali che si svolgono regolarmente tra loro, dove si passa dalla teoria alla pratica.

Costo

Rischio

Innovazione

Persone

Misurazione

Patrimonio IT

Se i CIO gestiscono bene le interazioni, riusciranno meglio a portare avanti la modernizzazione. Questo richiede di parlare in modo diverso con i CEO rispetto a prima.

Qui vedremo uno per uno i sei ambiti di conversazione. Basandoci sulle nostre interviste, forniamo un'analisi su come i CEO stanno affrontando queste conversazioni e cosa si aspettano dai CIO. Condividiamo anche i consigli di affermati CIO su ciò che di buono offrono queste conversazioni, con suggerimenti su come favorire i progressi.



Conversazione uno: Costo

+ Cosa pensano i CEO

I CEO con cui abbiamo parlato hanno ammesso di esaminare e approvare gli investimenti IT senza avere tutte le certezze necessarie. Dalla loro fiducia verso le questioni informatiche dipende il loro livello di coinvolgimento nel processo. In pratica, questi fattori si combinano per creare un grado di dipendenza dal CIO che varia da un'azienda all'altra.

Ma il principale motivo per cui si rivolgono al CIO è capire il controvalore di tutte le spese IT. Molti CEO non hanno chiaro quanto del loro investimento IT serve ad abilitare operazioni aziendali efficienti e quanto invece a creare valore e a favorire la crescita. Gran parte della loro attenzione è inevitabilmente focalizzata su quest'ultimo punto.

Un'area in cui la conversazione sui costi sta diventando più chiara è l'adozione dell'IA. In particolare, i CEO hanno riferito che stanno dando ai leader IT il mandato di capire quali importanti problemi aziendali, come gestire i costi o aumentare l'efficienza, l'IA può risolvere meglio (in molti stanno anche domandando al team esecutivo di trovare una percentuale di risparmi tra le unità aziendali). Questo richiede ai CIO un grande esercizio di equilibrio, vale a dire implementare nuovi strumenti in un contesto generale di riduzione della spesa.

Cosa vogliono i CEO dai CIO

I CEO intervistati hanno continuamente chiesto ai CIO di cambiare modo di pensare. Invece di raccomandare investimenti maggiori per rafforzare i sistemi digitali, migliorare la resilienza e mantenere un vantaggio competitivo, i CIO dovrebbero mettere alla prova i fornitori e promuovere l'efficienza. Secondo più di un CEO, i CIO devono "agire da guardiani" dei costi IT.

La mentalità del guardiano deve essere accompagnata da un linguaggio comprensibile a tutti. I CEO chiedono espressamente ai CIO di semplificare il gergo tecnico e spiegare le decisioni sul budget con parole che anche i dirigenti meno esperti possono capire facilmente. Ciò significa che i CIO, quando pensano o parlano, devono collegare le scelte di spesa alle priorità aziendali, ai principali quadri decisionali e al valore che sarà creato. Per riuscirci devono avere una profonda consapevolezza della strategia organizzativa più ampia e dei calcoli del ROI.

In merito al mandato di implementare l'IA e migliorare l'efficienza, i CIO devono essere realistici. I CEO sanno che questo argomento, più di ogni altro, comporta aspettative altissime. Essi vogliono leader IT capaci di superare il clamore dell'IA e di dare consigli equilibrati basati su reali benefici commerciali, piuttosto che farsi promotori la tecnologia.

Infine, i CIO devono valutare come gestire al meglio i costi collegati a una capacità aziendale, incluse le voci di persone, processi e tecnologia. Il calcolo non è sempre chiaro. Parte della conversazione con il CEO deve quindi riguardare quale elemento di un dato sistema deve funzionare e basta e quali altri invece aiutano a differenziare dai sistemi standard o concorrenti e potrebbero giustificare un investimento aggiuntivo.



Suggerimento per iniziare una conversazione

L'infrastruttura più che favorire l'agilità la limita. Voglio guidarti attraverso un percorso di modernizzazione che crea maggiori livelli di flessibilità, sicurezza e controllo dei costi.

“ [Il CIO] era il nostro metro di giudizio. Sarebbe arrivato qualcuno a chiederci un occhio della testa. Lui risponderebbe: “Riscriviamolo in questo modo, oppure diamo una lista specifica di cose”.

CEO, Stati Uniti, Abbigliamento/Fashion

“ I CEO ricevono continuamente proposte di soluzioni [IA]. Il CIO può dare bando alle ciance e separare il clamore dalle opportunità”.

Jim Clark, Direttore delle Intuizioni Strategiche, Econsultancy

“ I CIO devono condividere la loro agenda IT con i CEO basandosi su due mandati IT principali: l'efficienza e il valore (cioè, creare vantaggio competitivo e innovazione). Questo offre un buon orientamento su ciò di cui si sta parlando e consente di strutturare la conversazione in aspetti di costo e aspetti di valore commerciale”.

Daniel Hartert, ex CIO, Bayer AG

“ Quando riduciamo i costi, spesso aumentiamo il profilo di rischio. Al contrario, quando investiamo, riduciamo il rischio e costruiamo nuove capacità che generano entrate e vantaggio competitivo. La conversazione non va impostata sul “come possiamo ridurre la spesa IT?” ma sul “stiamo facendo i giusti investimenti strategici per gestire i rischi e fornire il massimo valore all'azienda?””

Ilona Simpson, Chief Digital and Information Officer, ZF Foxconn



Conversazione due: Rischio

+ Cosa pensano i CEO

Il rischio è un argomento complicato, sul quale è difficile generalizzare con sicurezza. Per i CEO, le valutazioni sui rischi spaziano dalle aree competitive, fisiche, finanziarie, di sicurezza informatica a molte altre, e il loro carattere, insieme al loro appetito per il rischio, influenzano il modo in cui affrontano la questione. I CEO che abbiamo intervistato hanno affermato di essere generalmente ottimisti nel portare avanti l'azienda, convinti di avere ritorni positivi in futuro. Questo significa che forse sono più aperti al rischio dei CIO e potrebbero fare un calcolo diverso riguardo al profilo rischio-rendimento di una determinata decisione.

Quindi, se da un lato i nostri CEO hanno riconosciuto che l'IT ormai è quasi certamente il loro principale vettore di rischio, dall'altro sono stati molto chiari su chi ha l'ultima parola nelle decisioni critiche per il business. Sono i CEO a stabilire la tolleranza al rischio per l'azienda e a prendere decisioni individuali.

Come per la conversazione sui costi, l'IA è uno dei settori in cui al momento il rischio è una priorità, citato dalla maggior parte dei partecipanti alla ricerca. Per alcuni CEO, l'adozione dell'IA è un'esigenza urgente e non vogliono assolutamente rimanere indietro. Altri si sono mostrati riluttanti a essere in prima linea: di sicuro, non vogliono finire sulle prime pagine per una violazione dei dati di alto profilo associata all'IA. Preferiscono essere seguaci rapidi, imparare la lezione dagli altri e metterla in pratica senza esperimenti dispendiosi in termini di tempo e denaro. I CIO devono capire la propensione al rischio del CEO in fatto di intelligenza artificiale, perché influirà molto sulla conversazione successiva.

Cosa vogliono i CEO dai CIO

I CEO vedono il rischio come uno spettro e sanno che ogni decisione può avere conseguenze negative. Il loro ruolo è formulare giudizi informati una volta compresi a fondo tutti i fattori. A questo scopo, i CEO chiedono ai CIO di presentare le decisioni come opzioni con costi, includendo dettagli sui livelli di rischio e altri compromessi associati per ognuna di esse. Questo aiuta il CEO a decidere sulla base delle migliori informazioni disponibili, facendo affidamento sulla visione esperta del CIO.

I CIO devono anche essere credibili di fronte agli stakeholder ai livelli più alti. In alcune occasioni devono rassicurare interlocutori importanti come investitori, autorità di regolamentazione, clienti e personale. Questo richiede calma, autorevolezza e una buona dose di integrità.

Alcuni CEO hanno detto di contare sui CIO per bilanciare rischi e ricompense nel perseguire gli obiettivi aziendali, percorrendo una via di mezzo tra ottimismo e malinconia, e tenendo lo sguardo fisso su ciò che conta per l'azienda. Altri, invece, chiedono esplicitamente ai CIO di adottare un atteggiamento più pessimista, monitorando da vicino i progetti per evitare sorprese sgradevoli e prevedendo i problemi. I CIO devono fare attenzione a capire le preferenze del CEO per valutare l'approccio ottimale.

Più di tutto, i CEO hanno detto di volere un CIO che sia un "vice affidabile", capace di prendere decisioni sensate, che sa quando fare un'escalation e segnalare i problemi emergenti, e allineato agli obiettivi condivisi.



Suggerimento per iniziare una conversazione

Vediamo dove prendiamo i rischi giusti e dove, invece, siamo troppo prudenti. L'obiettivo è rendere la tecnologia un fattore intelligente di crescita, non un ostacolo.



“ [Il CIO dovrebbe dire] “Possiamo darti la certezza al 98% che questo funzionerà e costerà tot. Se vuoi arrivare al 99,5%, costerà tot.’ C’è un collegamento tra quanto vuoi spendere e quanta certezza vuoi”.

CEO, Regno Unito, Servizi Finanziari

“ Per non perdersi in sottigliezze e non rischiare di essere troppo astratti nella conversazione, può essere utile seguire la stessa struttura che si trova in alcuni framework efficaci e diffusi. Ad esempio, nel NIST Cyber Security Framework, Identificare, Proteggere, Rilevare, Rispondere, Recuperare e Governare sono tutte categorie che si prestano al giusto livello di attenzione da parte del CEO”.

Ian Golding, Chief Digital and AI Officer, TC Group

“ Nell’attuale ambiente ricco di IA e guidato dal cloud, la fiducia è moneta corrente. Che si tratti di architetture zero trust o principi di IA responsabile, i nostri CEO devono capire non solo che siamo sicuri, ma anche come la sicurezza supporta la resilienza, la reputazione e l’allineamento normativo”.

Louise Leavey, CIO (servizi finanziari)

“ Il costo di non fare nulla [riguardo alla sicurezza] è enorme, anche se le persone spesso se ne rendono conto solo quando le cose vanno male. L’assicurazione e la riassicurazione possono essere costi reali”.

Tim Jones, Fondatore e CEO, Top Line View



Conversazione tre: Innovazione

+ Cosa pensano i CEO

Per la maggior parte dei CEO che abbiamo intervistato, l'innovazione è al centro dell'azienda. Vogliono che tutto il team senior pensi continuamente a ciò che sta emergendo e come possono usarlo per aggiungere valore.

Altri CEO, invece, avevano un punto di vista più complesso. Per loro, "innovazione" può essere un sinonimo di "complessità", che aumenta i costi e i livelli di rischio. Altri ancora, addirittura, vedono l'"innovazione" come una voglia improduttiva di sperimentare e forse "farsi attrarre da specchietti", distraendo l'azienda dalle sue attività principali, a scapito dei veri obiettivi aziendali. Questo serve a ricordare che l'approccio all'innovazione dipende dalla situazione e spesso dal settore e dal modello aziendale.

L'IA sembra essere una grande eccezione in questo caso. Tra i CEO intervistati, c'era un entusiasmo generale sulla potenziale capacità dell'IA di aumentare l'efficienza e la comprensione in azienda, e se del caso di trasformare l'offerta ai clienti.

I CEO si sono mostrati ottimisti sul fatto che l'automazione dei compiti ripetitivi dovrebbe portare a una maggiore attenzione verso i clienti, con l'effetto che ciò comporta. Questo potrebbe voler dire operare con meno personale e usare agenti IA per aumentare la scala e la produttività. Alcune funzioni, come le vendite e il marketing, sono senza dubbio sotto i riflettori più di altre in questo senso.

Cosa vogliono i CEO dai CIO

Qui i CIO fanno uno degli esercizi di equilibrio più difficili, perché i CEO vogliono da loro che conoscano gli sviluppi più recenti e allo stesso tempo che frenino l'entusiasmo per adottarli in toto. Nel complesso, i CEO con cui abbiamo parlato si sono mostrati preoccupati del fatto che i CIO vedano troppo di buon occhio l'innovazione, al limite dell'ingenuità, e che non valutino nel dettaglio i costi, le interruzioni e altri compromessi legati all'innovazione.

Questo ha portato molti CEO a chiedere ai CIO un approccio più riflessivo, persino scettico. I CEO lo definiscono un atteggiamento "razionale" verso l'innovazione, in base al quale i CIO controllano cosa è permesso in azienda e cosa no. Soprattutto, secondo loro i CIO devono evitare strumenti o tecnologie futili, i cosiddetti "nuovi giocattoli", e concentrarsi esclusivamente su ciò che crea valore e risultati positivi per l'azienda.

Per superare questa preoccupazione i CIO possono prendere l'abitudine di fornire delle roadmap, con il percorso da seguire passo passo e, non da meno, i motivi alla base, non solo la visione finale. Le roadmap dettagliate rendono l'innovazione più pratica e rassicurano i CEO che i leader IT stanno valutando il processo con metodo. Un'altra opzione è adottare una mentalità imprenditoriale per l'innovazione e fare una serie di piccole scommesse, con traguardi identificati e finanziamenti dosati man mano che i progressi diventano evidenti.

Ma con l'IA c'è più voglia di innovazione, e i CEO vogliono che i CIO siano consulenti esperti sulle sue possibilità. La conversazione sull'IA è insolita in quanto è probabile che si tratti di una discussione tecnologica che il CEO o addirittura il consiglio di amministrazione avvia di sua iniziativa, forse anche basandosi sull'uso diretto degli strumenti di IA (questo potrebbe portare alcuni CEO a pensare di sapere tutto su questa tecnologia all'avanguardia o, come ha scoperto Gartner, a dubitare delle competenze in materia dei CIO. I CIO dovranno affrontare conversazioni delicate con leader che potrebbero essere troppo sicuri di sé).

I CEO vogliono CIO con uno spirito intraprendente, la volontà di promuovere il progresso e adottare miglioramenti dall'IA, e non che si limitano a gestire i sistemi esistenti. Qui è il cambiamento, non la stasi, che è all'ordine del giorno.



Suggerimento per iniziare una conversazione

In questo momento, non mancano gli specchietti per le allodole e le innovazioni sopravvalutate. Concentriamoci su come migliora effettivamente il nostro modo di operare, crescere e competere.

“ Il ruolo del CIO è mantenere il team di gestione informato sugli ultimi sviluppi e lavorare con l'azienda per trasformare uno di questi sviluppi in risultati commerciali significativi.”

CEO, Regno Unito, Servizi Finanziari

“ Le innovazioni devono avvenire nelle aree di interesse esistenti dell'azienda. È compito del CIO creare un ambiente sicuro, solido e protetto per sperimentare e innovare, ma soprattutto per fallire in sicurezza e acquisire rapidamente insegnamenti.”

Pascal Boillat, ex Group CIO, Commonwealth Bank e Deutsche Bank, e attualmente COO, LSEG

“ Il CIO può avere due ruoli: mantenere l'attività in funzione in modo fluido ed efficiente, e innovare a supporto della crescita del fatturato. L'intelligenza artificiale può supportare entrambi, ed è questa l'opportunità per i CIO.”

David Symons, Leader dell'Innovazione Future Ready™, WSP

“ Un'innovazione efficace inizia sempre con un caso d'uso, non con una tecnologia. Evitare gli “specchietti per allodole” lavorando in team piccoli, agili e multifunzionali che danno priorità alle reali sfide aziendali e capire cosa si vuole essere in grado di fare, o fare meglio o in modo diverso.”

Ian Golding, Chief Digital and AI Officer, TC Group



Conversazione quattro: Persone

+ Cosa pensano i CEO

In alcune aziende coinvolte nella nostra ricerca, ogni progetto è visto come un progetto IT, e questo rende il CIO una parte influente dello sviluppo organizzativo e della gestione del team. Ma per altre le responsabilità del CIO sono separate dalle questioni relative alle persone, tanto che l'idea di collegare le due potrebbe sollevare perplessità.

Ma l'IT si sta intrecciando sempre più con le operazioni del team per alcune ragioni, tutte nell'agenda del CEO di oggi. Primo, essendo ora il lavoro remoto e flessibile comune, l'IT è diventata centrale nel consentire la produttività organizzativa e persino nell'attrarre talenti di alto livello. Secondo, i dati in tempo reale e le applicazioni sul posto di lavoro possono aiutare sempre di più i leader a capire le prestazioni individuali e individuare aree di miglioramento. Terzo, il CIO si sta evolvendo in un "leader delle risorse umane" di fatto per la forza lavoro di IA agentica in rapida crescita, che opera accanto alle persone o al loro posto.

Cosa vogliono i CEO dai CIO

Con persone e macchine che operano in modo sempre più integrato e fluido, i CIO devono imparare a parlare di più delle performance e risorse a molte più persone oltre il loro team. L'IA sta forzando il ritmo. I CEO vogliono che i CIO valutino di loro iniziativa le opportunità con l'IA per capire quali efficienze organizzative reali può offrire al piano del capitale umano. Questo è della massima priorità per molte aziende oggi: gli investitori vogliono vedere l'IA generare guadagni, e "fare di più con meno" è un mantra comune.

Via via che l'IA agentica viene integrata nei sistemi aziendali, inclusi CRM, Risorse Umane e applicazioni di servizio clienti, i leader IT devono anche affrontare una serie di dilemmi che un tempo erano di competenza della gestione delle persone. Ad esempio, il CEO potrebbe dover individuare le competenze necessarie per l'azienda, come misurare e gestire le prestazioni della forza lavoro IA agentica e come garantire che l'IA prenda decisioni etiche. Il CIO è una risorsa esperta, vitale per assistere.

Quando si tratta di persone, i CEO non investono subito in nuovi strumenti IT. Sono molto più concentrate sul massimizzare il rendimento dei sistemi attuali. È lì che vogliono prima di tutto l'aiuto dei CIO. Massimizzare il valore delle applicazioni IT esistenti spesso è considerato un problema umano, non tecnologico. Si tratta di cambiare atteggiamenti radicati e modi di lavorare consolidati, piuttosto che aggiungere nuove funzioni o opportunità. I CEO esortano i CIO ad avere un impatto in questo senso, apportando valore senza costi incrementali.



Suggerimento per iniziare una conversazione

Man mano che l'IA si espande, avremo bisogno di un piano chiaro su dove crea capacità, dove integra le persone e dove dobbiamo reinvestire nelle competenze. Mappiamolo insieme.

“ Stiamo lavorando sul comportamento umano perché molti dei problemi sono [umani]. Non si tratta di “ottenere strumenti straordinari”. Ma come cambiare i comportamenti delle persone che gestiscono questi dati? Quindi è su questo che stiamo lavorando. Questo è quel che fa [il CIO]”.

CEO, Regno Unito, Tecnologia/Consulenza

“ Non stiamo solo integrando la tecnologia: stiamo aiutando a ridefinire i modelli operativi, riqualificare i team e navigare in nuovi terreni etici. L'idea dei CIO come “leader delle risorse umane” di fatto per l'IA agentica è provocatoria... e sempre più accurata”.

Louise Leavey, CIO (servizi finanziari)

“ Il CIO dovrebbe essere al centro della creazione e dell'implementazione di un piano per il capitale umano, qualcosa di essenziale per il successo di qualsiasi strategia aziendale”.

Pascal Boillat, ex Group CIO, Commonwealth Bank e Deutsche Bank, e attualmente COO, LSEG

“ I CIO e i CHRO possono formare una potente partnership partecipando al modo in cui l'IA si integra nella strategia del lavoro, della cultura e dei talenti. Non è più solo tecnologia o persone: sono entrambe”.

Joe Topinka, Fondatore e CEO, CIO Mentor



Conversazione cinque: Misurazione

+ Cosa pensano i CEO

Come per i costi, parlare di misurazione è difficile per molti dei CEO intervistati, i quali hanno confessato che trovano difficile misurare le performance della tecnologia perché non hanno le conoscenze tecniche. Questa situazione si sta aggravando a causa dello sviluppo accelerato dell'IA moderna.

Per questo, alcuni CEO hanno dichiarato di valutare il successo delle iniziative IT osservando i punteggi Net Promoter Scores (NPS) o i livelli di soddisfazione degli utenti al termine del progetto. Altri si concentrano più specificamente sulla velocità e sulle performance dei sistemi dati, chiedendosi se rappresenta un progresso rispetto all'infrastruttura precedente e se soddisfa gli indicatori chiave di performance (KPI) stabiliti in precedenza.

In generale, i CEO pongono sempre il ritorno sugli investimenti al primo posto della loro agenda, in particolare i risparmi reali per giustificare le spese in conto capitale. Ma riconoscono anche che non tutto è tangibilmente quantificabile e a volte il feedback qualitativo o altre metriche più morbide possono essere usate per giudicare il successo.

Cosa vogliono i CEO dai CIO

Dato che può essere difficile misurare in modo adeguato i risultati IT, i CEO chiedono ai CIO di semplificare le loro metriche di reporting per gli stakeholder nel consiglio di amministrazione che non hanno competenze tecniche. Fondamentalmente, questo si riduce a poche domande chiave allineate agli obiettivi aziendali: Sta funzionando, è nei tempi previsti e rientra nel budget?

Inoltre, come in alcune delle loro altre conversazioni, ad esempio il rischio e l'innovazione, i CEO consigliano ai CIO di riformulare tutto attraverso la lente dei risultati aziendali e riferire in un linguaggio semplice. Per i nuovi programmi guidati dall'IA, questo significa articolare come viene quantificato il successo e come tali programmi contribuiscono agli obiettivi organizzativi: ad esempio, se portano a più riunioni di vendita o accelerano i tempi per trasformare i nuovi dipendenti in operatori efficaci.

I CEO dipendono dai responsabili tecnologici anche per quanto riguarda i rapporti con i fornitori. Vogliono che i CIO stabiliscano KPI con i fornitori, sfidandoli a fornire risultati di eccellenza nel modo più efficiente possibile. In questo caso, la competenza tecnica può migliorare le conversazioni di misurazione — e, di conseguenza, i risultati — per l'azienda.



Suggerimento per iniziare una conversazione

Definiamo prima di tutto come appare il successo dal tuo punto di vista. Ecco come ci assicuriamo che la tecnologia sia allineata e misurabile.

// I CIO sono responsabili di allineare gli obiettivi del team IT agli obiettivi aziendali. Dipende da loro. Spetta a loro, stabilire le roadmap tecnologiche, gestendo i costi, le operazioni, l'infrastruttura”.

CEO, India, Pharma

// Quando si scelgono le metriche, bisogna conoscere il proprio pubblico. Mentre i KPI della piattaforma e dell'infrastruttura possono essere molto preziosi per la gestione intra-team — ed è importante assicurare che gli strumenti e le piattaforme abilitanti funzionino bene — per il consiglio è necessario riformulare le metriche per allinearle a risultati chiari”.

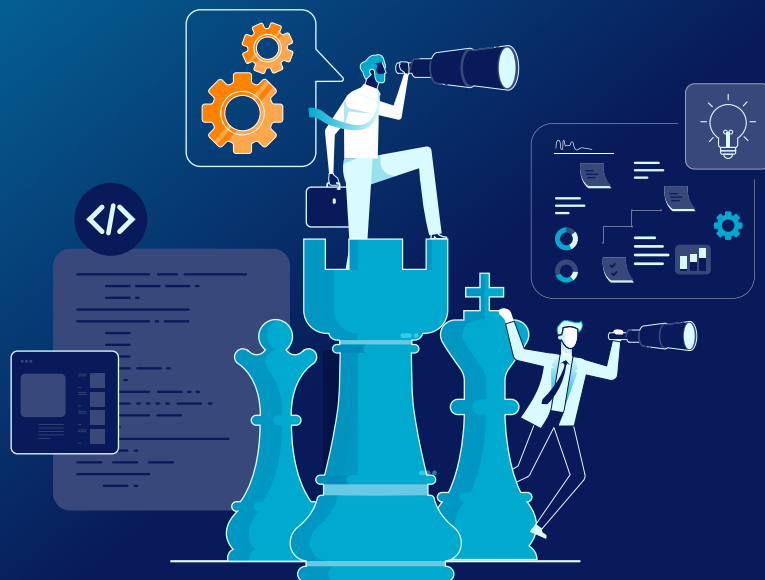
Ian Golding, Chief Digital and AI Officer, TC Group

// Inizio a vedere una reazione contro l'IA: è così facile per le grandi società di consulenza consigliare l'integrazione dell'IA, ma nella maggior parte dei casi questo non porta al tipo di efficienze che [i CEO] vogliono”.

Susi O'Neill, Fondatrice, EVA

// Devi essere allineato alle metriche aziendali, perché la relazione con il CEO si basa sulla rilevanza e sull'impatto della tua funzione. In particolare, capire gli impegni assunti nei confronti degli azionisti e collegare i programmi necessari per rispettarli”.

David Smoley, ex Global CIO, AstraZeneca e Flex



Conversazione sei: Patrimonio IT

+ Cosa pensano i CEO

Il ruolo principale del dipartimento IT è gestire, operare e assumersi la responsabilità del patrimonio IT, dall'hardware alle applicazioni, ma cambia considerevolmente il grado di coinvolgimento del CEO.

Alcuni CEO sono contenti di avere CIO alla guida del settore, che portano avanti l'agenda per la manutenzione e il miglioramento delle infrastrutture. Ma altri vogliono un controllo completo, come avviene con altri sistemi e processi aziendali fondamentali. Più che in molte altre aree, questa conversazione dipende da quanto il CEO conosce e si sente a suo agio con le questioni tecniche.

Per alcuni leader aziendali, l'infrastruttura IT (e persino l'intera funzione IT) è una "scatola nera" incomprensibile. A volte sentono che i CIO non permettono di dare una sbirciata, il che può insospettire e infastidire, soprattutto in un momento in cui l'IA sta accelerando l'evoluzione dei sistemi legacy.

Cosa vogliono i CEO dai CIO

Indipendentemente dal loro livello di coinvolgimento nell'infrastruttura IT, i CEO hanno affermato di volere in generale tre cose dai CIO. Primo, trasparenza. Quando le cose vanno male, i CIO devono essere chiari e diretti. La cosa peggiore, per un CEO, è una brutta sorpresa sta fermentando da un po' di tempo.

Secondo, proattività. Vale a dire abbracciare il cambiamento e avere il coraggio e la visione per prendere decisioni strategiche che possono essere trasformatrici. Nell'era dell'IA, ci si aspetta di pensare in grande ed essere coraggiosi. A volte anche correzioni relativamente piccole possono avere un impatto sproporzionato nel migliorare le operazioni.

Terzo, praticità. Come per l'innovazione, i CEO non vogliono sentire parlare di "nuovi giocattoli". Vogliono idee sensate documentate in modo chiaro e presentate con attenzione. Riguardo alle infrastrutture più critiche, devono avere la certezza che i CIO riducono le probabilità di disastri e presentano soluzioni, non problemi, quando qualcosa va storto.

I CEO vogliono CIO che pensano a lungo termine alla pianificazione dell'infrastruttura, guardano ai prossimi 10 anni, non solo ai prossimi 12 mesi, e abbandonano la mentalità difensiva del "se non è rotto". Soprattutto nell'attuale contesto dell'IA, l'infrastruttura deve essere un bene in evoluzione e abilitante che sostiene la crescita e la produttività organizzativa.



Suggerimento per iniziare una conversazione

L'infrastruttura più che favorire l'agilità la limita. Voglio guidarti in un percorso di modernizzazione che aumenta i livelli di flessibilità, sicurezza e controllo dei costi.

// Il modo migliore per inquadrare le sfide è la trasparenza. Non prenderti gioco del sistema, giustifica il tuo stipendio? Dimmi solo qual è il problema, lo risolveremo”.

CEO, Stati Uniti, Abbigliamento/Fashion

// I CIO devono capire cosa sta succedendo. Devono capire perché non è possibile portare cose in un certo Paese e così via”.

Paul Armstrong, Fondatore, TBD Group

// L'infrastruttura è alla base mentre l'innovazione e l'IA sono al vertice della piramide. Ma è importantissimo avere CIO esperti e informati sulle infrastrutture e concentrati su di esse. Altrimenti il resto della piramide IT non funziona”.

David Smoley, ex Global CIO, AstraZeneca e Flex

// A un certo punto i sistemi obsoleti comportano rischi inaccettabili per l'azienda, e bisogna decidere quando investire nella modernizzazione. Introduci una nuova funzione che elimina anche un sistema legacy”.

Danyel Bischof-Forsyth, CIO, 7Brew

L'ultima parola: Come i CIO possono plasmare conversazioni migliori

Attraverso queste sei conversazioni cruciali, possiamo vedere i temi costanti che aiuteranno i CIO a svolgere un dialogo più efficace e influente con i dirigenti aziendali.

Parlare il linguaggio del valore aziendale

I CIO devono continuamente dare il loro contributo in termini commerciali. Questo vuol dire anche agire come severi guardiani finanziari, usare un linguaggio orientato ai risultati che mette direttamente in collegamento le decisioni tecnologiche alla creazione di valore, al ROI e agli obiettivi strategici, e semplificare le metriche fino a domande fondamentali per il business: Funziona? Rispetta le tempistiche? Rientra nel budget?

Invece di dire

“Abbiamo aggiornato l'infrastruttura alla più recente architettura cloud-native”.

“Questo sistema ha livelli elevati di disponibilità e tolleranza ai guasti”.

è meglio dire

“Abbiamo ridotto i costi operativi del 25% e migliorato la scalabilità”.

“Questo garantisce il 99,999% di disponibilità, proteggendo i ricavi e l'esperienza del cliente”.

Ridurre i rischi e controllare l'innovazione

I CIO devono presentare le decisioni di rischio/rendimento come opzioni strutturate con implicazioni aziendali, adattate alla propensione per il rischio dei CEO. E devono abbracciare una mentalità di “innovazione razionale” che dà la precedenza alla praticità sul clamore pubblicitario. Possono farlo con roadmap e piccoli azzardi che riducono il rischio dell'innovazione, articolando in modo chiaro scopi, implementazione e benefici.

Invece di dire

“Questa è una nuova tecnologia entusiasmante che dovremmo esplorare”.

“Dovremmo fare un progetto pilota e vedere cosa succede”.

è meglio dire

“Abbiamo identificato tre percorsi di adozione allineati alla propensione al rischio e al ROI”.

“Proponiamo un progetto pilota in varie fasi con una chiara definizione di successo, che ci permetterà di validare la nostra ipotesi in tempi rapidi”.



Guidare con credibilità, chiarezza e franchezza

I CEO si aspettano dei CIO che non siano solo operatori, ma vice affidabili. Per svolgere questo ruolo, i CIO devono essere trasparenti e proattivi, soprattutto in aree come l'infrastruttura e il rischio, assicurandosi che non ci siano sorprese. Mostrando una visione strategica e un'autorità calma, possono costruire la fiducia in tutta la direzione e non solo. E traducendo complesse realtà tecniche in indicazioni chiare e intuizioni pratiche, rassicureranno i CEO.

Invece di dire

“

C'è stata un'interruzione, ma il team l'ha gestita”.

“

Questo è un problema complicato e ci stiamo lavorando”.

è meglio dire

“

Abbiamo avuto una breve interruzione a causa di una patch configurata in modo errato, risolta in meno di 15 minuti. Dopo di che, abbiamo attivato una misura di salvaguardia preventiva”.

“

La causa principale è ridotta a tre variabili. Avremo una raccomandazione e le mosse successive entro venerdì. Nessun impatto immediato sui clienti”.

Guidare una trasformazione alimentata dall'IA e centrata sulle persone

I CIO dovrebbero sostenere la produttività umana e quella delle macchine guidando l'integrazione dell'IA nei flussi di lavoro principali, con un occhio all'efficienza dei costi e all'evoluzione dei talenti. Essi devono considerare un diverso comportamento e l'adozione del sistema come fattori critici di successo, massimizzando gli strumenti già in essere prima di sostenere nuovi investimenti. E devono sentirsi più a loro agio nell'interagire con la strategia delle persone, tra cui il reskilling, le metriche delle prestazioni e l'implementazione etica dell'IA.

Invece di dire

“

Stiamo lanciando nuovi strumenti di IA per aumentare la produttività”.

“

Formiamo il personale sul nuovo sistema”.

è meglio dire

“

L'IA sta riducendo il tempo di onboarding del 40%, mentre riqualifichiamo i manager”.

“

Stiamo lanciando un programma di cambiamento, con percorsi di apprendimento personalizzati e KPI di adozione”.

A proposito di Netskope

Consapevole delle sfide che CEO, CIO e rispettivi team affrontano, Netskope ha reinventato la sicurezza e il networking per le esigenze del business moderno e delle aziende che lo supportano. Concentrandosi sul valore aziendale e gestendo il panorama in evoluzione dei rischi, la piattaforma di Netskope alimentata dall'IA protegge e accelera le aziende clienti, consentendo loro di operare senza rinunciare alla sicurezza o alle performance.

I leader tecnologici vogliono supportare i piani di crescita dell'azienda, proteggere i dati e offrire la migliore esperienza utente possibile.

La piattaforma, i prodotti e i servizi di Netskope sono progettati in modo completamente nuovo per raggiungere questi obiettivi.

Migliaia di clienti, tra cui più di 30 nei Fortune 100, oggi si affidano alla piattaforma Netskope One, al nostro Zero Trust Engine e alla nostra potente rete NewEdge per ridurre i rischi e ottenere massima visibilità e controllo su applicazioni cloud, IA, SaaS, Web e private che offrono sicurezza e prestazioni accelerate senza compromessi.

Visitare www.netskope.com per ulteriori informazioni.



Vuoi saperne di più?

Chiedi una demo

Netskope, leader nella sicurezza e nelle reti moderne, soddisfa le esigenze dei team di sicurezza e networking fornendo accesso ottimizzato e sicurezza in tempo reale basata sul contesto per persone, dispositivi e dati ovunque si spostino. Migliaia di clienti, tra cui più di 30 appartenenti a Fortune 100, si affidano alla piattaforma Netskope One, al suo Zero Trust Engine e alla sua potente rete NewEdge per ridurre i rischi e ottenere massima visibilità e controllo su applicazioni cloud, IA, SaaS, Web e private che offrono sicurezza e prestazioni accelerate senza compromessi. Per saperne di più [netskope.com](https://www.netskope.com).

©2025 Netskope, Inc. Tutti i diritti riservati. Netskope, NewEdge, SkopeAI e il logo "N" sono marchi registrati di Netskope, Inc. Netskope Active, Netskope Cloud XD, Netskope Discovery, Cloud Confidence Index e SkopeSights sono marchi di Netskope, Inc. Tutti gli altri marchi inclusi sono marchi dei rispettivi proprietari. 08/2025 RR-920-1