

## **BI nel settore Industria: scenario e tendenze**

A fine 2002 sono stati illustrati dal Dott. Capitani i risultati dell'indagine condotta da NetConsulting per conto di SAS ([www.sas.com/italy](http://www.sas.com/italy)) al fine di comprendere meglio come la Business Intelligence (BI) viene attualmente percepita in Italia nel settore Manufacturing dal Top Management, dai responsabili di funzione e dai CIO.

### **Quadro generale di riferimento**

Le imprese manifatturiere italiane stanno vivendo un momento di grande difficoltà che comporta un forte rallentamento degli investimenti, riduzione dei costi e razionalizzazione della struttura.

Questo scenario è confermato dal risultato del sondaggio congiunturale, effettuato recentemente dalla Banca d'Italia, che presenta contrazione degli investimenti sia nel 2002 che nel 2003 (Bollettino Economico, Nov. 2002). L'aumento dell'incertezza e gli ostacoli di natura finanziaria sono i principali motivi che hanno indotto il 25,1% delle aziende con più di 50 addetti, intervistate da Banca d'Italia, a ridurre nel 2002 gli investimenti rispetto a quanto programmato. Un calo negli investimenti è previsto anche nel 2003 dal 28,7% del campione considerato, mentre il 45,6% dichiara una sostanziale stabilità. Questo quadro di incertezza è determinato da una stagnazione della domanda interna, che si riflette sull'andamento degli ordini del terzo trimestre 2002 (stabile nel 39,3% dei casi e in calo nel 30%). Tutto ciò tende a rallentare anche gli investimenti in IT che sono sempre più focalizzati rispetto al passato sul controllo dei costi e dell'efficacia delle azioni strategiche.

Secondo Giancarlo Capitani, quello che rende ancora più critico lo scenario è il fatto che il **sistema impresa italiano è afflitto da difficoltà prevalentemente strutturali più che congiunturali**.

Infatti, vi è una propensione crescente ad investire in innovazione, ma non sempre con risultati soddisfacenti. Le traiettorie innovative delle imprese si sviluppano secondo tre baricentri.

- 1° baricentro: miglioramento dell'efficienza interna e riduzione costi.
- 2° baricentro: il concetto di azienda estesa tipica della Grande Impresa si sta sviluppando anche nella Media Impresa che sta delocalizzando la funzione produttiva. Una testimonianza di ciò è rappresentata dal fatto che l'Unione Industriali di Treviso ha organizzato l'ultima assemblea a Timsoara in Romania.
- 3° baricentro: miglioramento dell'efficacia subordinata al raggiungimento degli obiettivi nelle altre due aree.

Tutto ciò ci fa comprendere come sia le Grandi Imprese che le Medie siano in presenza di una complessità organizzativa e gestionale crescente in cui l'Information Technology (IT) acquista un ruolo rilevante. Purtroppo gli investimenti in IT non avvengono ancora secondo un piano strategico che, in risposta alle necessità delle varie aree funzionali, preveda soluzioni integrabili, anche se poi l'implementazione delle diverse applicazioni sarà scaglionata nel tempo per motivi economici. Nella realtà si riscontrano investimenti "isolati" in ciascuna area con bassa possibilità di integrazione tra loro e, quindi difficoltà nel realizzare una infrastruttura applicativa che alla fine si possa configurare come una vera struttura portante a supporto della gestione complessiva dell'impresa estesa.

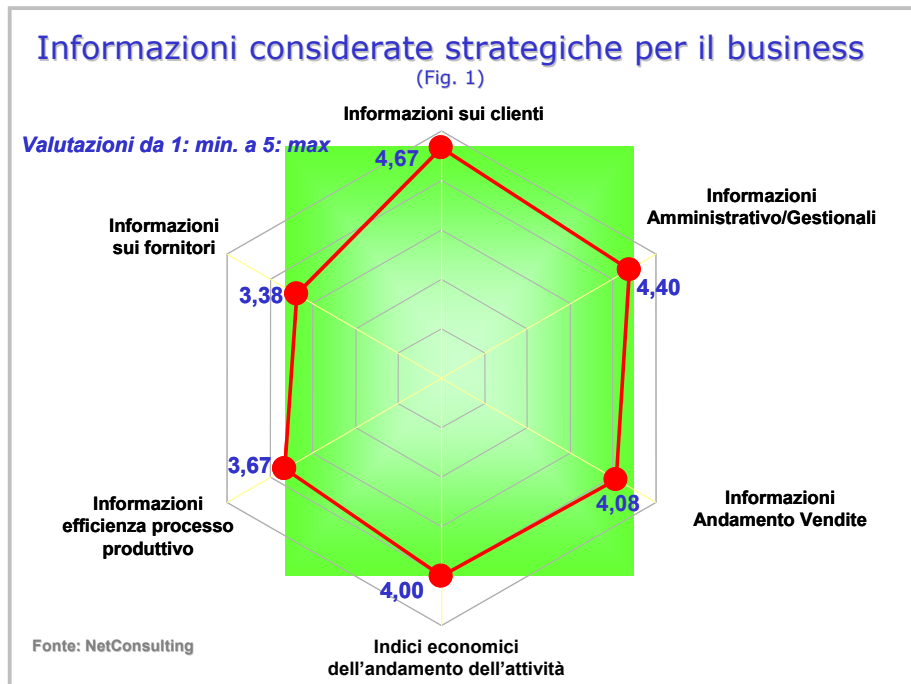
La realtà è costituita da isole (CRM, SCM, BI, ERP, ecc.) ancora separate tra loro e da un significativo livello di obsolescenza del parco applicativo costituito da un numero molto consistente di sistemi legacy. Tutto ciò pone l'Italia in una posizione di ritardo rispetto agli altri paesi industrializzati.

Pertanto, per poter competere con successo, le aziende dovranno investire sia per rinnovare il parco applicativo che per sviluppare l'integrazione delle varie aree.

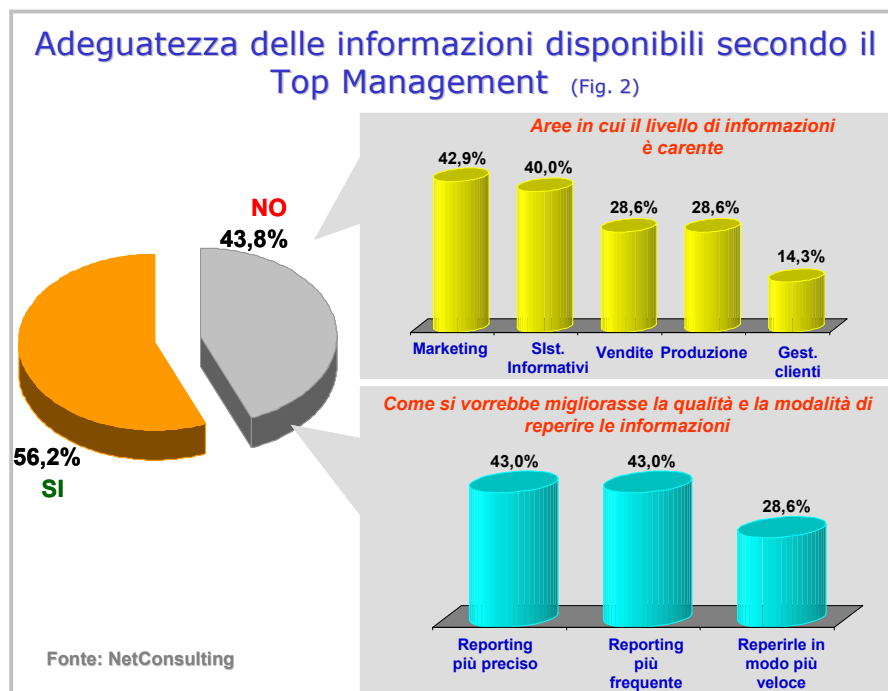
### **Scenario emerso dall'indagine**

Esistendo uno scenario così complesso, SAS e NetConsulting hanno deciso di indagare circa il ruolo della BI presso le grandi aziende del settore manifatturiero. Sono state coinvolte circa sessanta aziende effettuando interviste sia a Top Managers e responsabili di funzione (67% dei casi) che a CIO (33%). Il panel è limitato perché non si è voluto dare all'indagine una connotazione statistica ma solo qualitativa per verificare la portata dei fenomeni e rilevare i comportamenti ricorrenti.

Per quanto riguarda le **informazioni più strategiche per il business**, gli intervistati pongono al primo posto quelle sui clienti seguite a ruota da quelle di tipo amministrativo e finanziario, al terzo posto l'andamento delle vendite ed al quarto gli indici economici dell'andamento dell'attività (fig. 1).



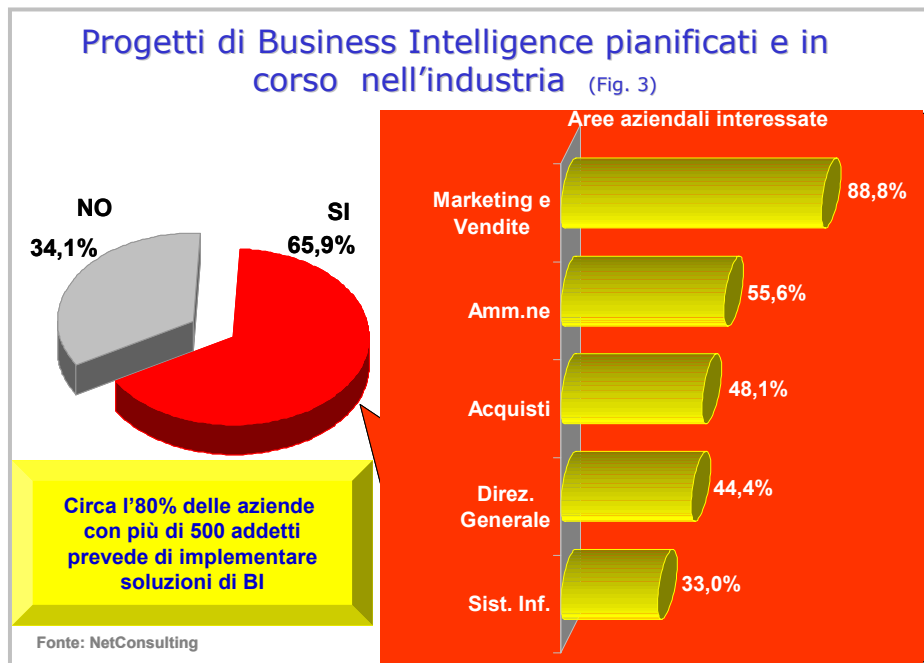
L'area del Marketing & Vendite, è quella in cui il Top Management avverte maggiormente l'esigenza di soluzioni di BI, risultando il livello e la qualità delle informazioni insufficiente e non ancora adeguato alle esigenze dell'azienda. Anche le informazioni relative ai Sistemi Informativi sono considerati inadeguati (fig. 2).



I miglioramenti attesi sono relativi ai reporting, cioè a come le informazioni devono essere assemblate e presentate all'utente. Sono richiesti reporting aventi livelli superiori di precisione, più frequenti nel tempo e nel caso di richieste spot maggiore velocità di reazione. Tutto ciò equivale ad una richiesta di maggiore efficienza nei flussi informativi come conseguenza del fatto che le informazioni stanno assumendo in azienda un ruolo sempre più strategico ai fini della sua gestione.

Attualmente le soluzioni di BI sono maggiormente utilizzate nell'area Amministrativa, molto meno in quella Marketing & Vendite ed ancora ad un livello inferiore in quella dei SI

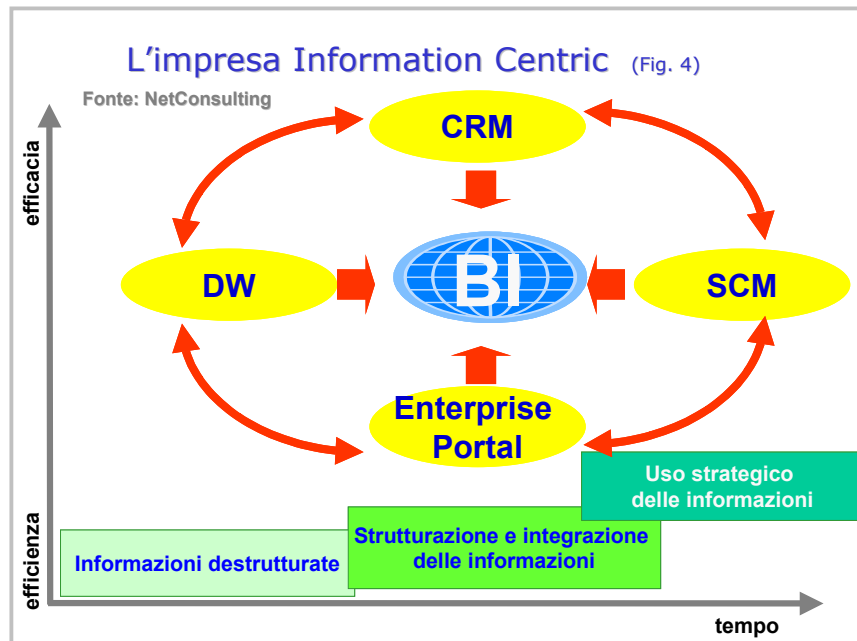
Quasi il 66% di tutte le aziende industriali intervistate ha previsto, o ha già in corso, progetti di BI (fig. 3) in tutte le differenti aree aziendali con una particolare concentrazione nell'area Marketing e Vendite, mentre risulta meno pressante l'esigenza di soluzioni di data warehousing che risultano tra i progetti in corso nel 17,1% delle aziende intervistate e tra quelli pianificati nel 14,6% dei casi.



In particolare, è interessante notare che soprattutto nelle grandi aziende con più di 500 addetti vi è una forte domanda che si concretizza in progetti: alcuni in svolgimento, altri previsti. In pratica circa l'80% delle grandi aziende intervistate prevede di implementare soluzioni di BI.

Incomincia ad emergere, anche, una forte domanda di **integrazione tra aree funzionali** che si trasforma in una domanda di **integrazione tra applicativi**. Stiamo assistendo ad una crescente pervasività di BI in tutte le aree aziendali ed al nascere delle condizioni per passare dalle singole isole separate alla piattaforma applicativa integrata: si incomincia a intravedere la nascita di una **struttura di governance** (fig. 4).

Questo processo -attualmente ancora allo stato embrionale- si svilupperà in modo tale da facilitare la nascita di un'azienda "information centric" in cui l'informazione è al centro del sistema e la BI diventa la meta-applicazione che utilizza tutte le informazioni rese disponibili da CRM, SCM, Enterprise Portal (EP), Data warehouse (DW). Così operando la BI finirà anche per strutturare intorno a se queste filiere applicative ed acquistare un valore importante perché innescherà il processo per il passaggio dall'eterogeneità delle informazioni presenti in azienda alla loro omogeneità.



Le aziende italiane stanno scoprendo di essere delle miniere di informazioni latenti e cercano di passare da una fase in cui i vari dipartimenti funzionali sono dei serbatoi isolati di informazioni destrutturate ad una in cui le informazioni diventano più strutturate ed integrate.

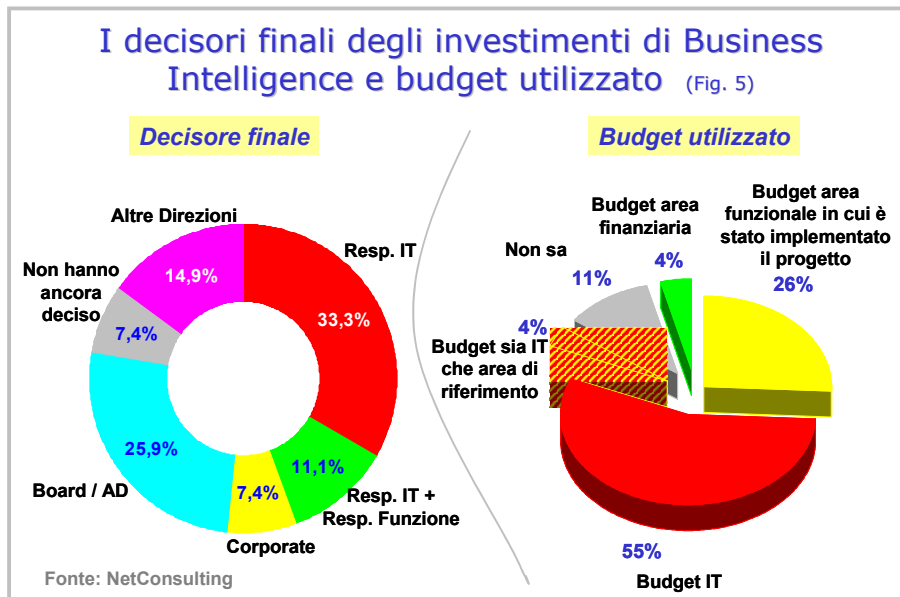
Le aziende incominciano a scoprire il **valore dell'informazione**: le più evolute stanno andando verso un suo uso strategico e tendono a considerarla come un vero asset. Il CRM è un esempio di tale evoluzione: si sta passando da un CRM "call-center oriented", in cui si contatta il cliente e si acquisiscono informazioni generiche, ad un CRM "analitico" che permette di definire il profilo di ciascun cliente al fine di sviluppare azioni mirate.

Se questo trend evolutivo è veritiero, si può dedurre che esiste una **domanda forte per soluzioni di BI**.

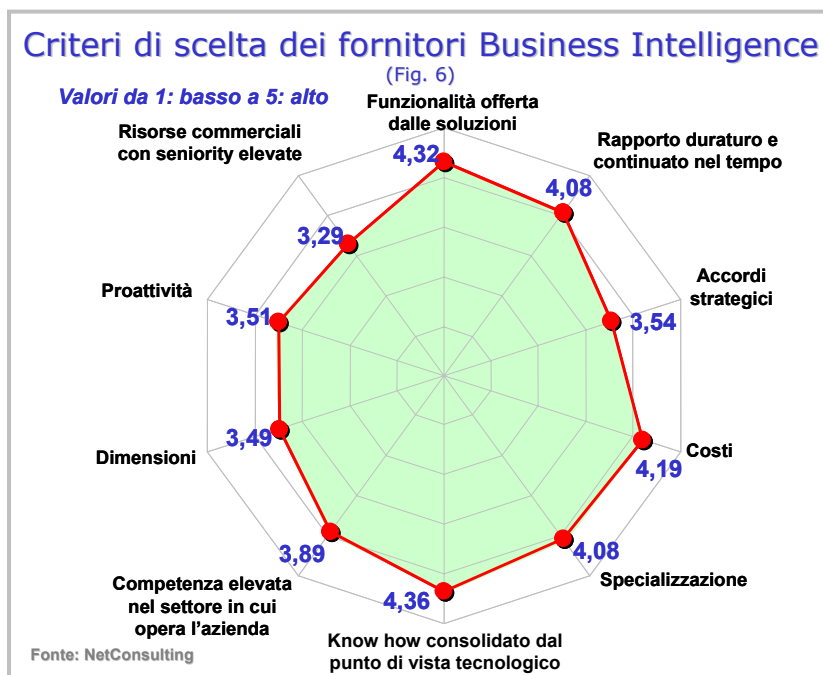
Una prima conferma viene dai dati di mercato. Infatti, nel 2001 il mercato di prodotti e soluzioni di Business Intelligence e data warehousing ha registrato una crescita pari al 15,2%, superiore a quella del mercato software nel suo complessivo (+13,8%), attestandosi su un valore pari a 354,6 Mln di euro. Nel 2002, nonostante si preveda un rallentamento rispetto all'anno precedente, si dovrebbe registrare un aumento del 12,6%, un tasso di crescita che sarà di gran lunga superiore a quello complessivo del mercato del software e dei servizi e che denota una marcata attenzione verso la BI da parte della domanda.

Un altro sintomo, meno evidente di questi dati numerici, ma non meno significativo viene dal fatto che i Responsabili di funzione stanno diventando **decision-makers negli investimenti relativi alla BI**, oltre a sostenere anche finanziariamente il progetto che nel 26% dei casi viene allocato nel loro budget (fig. 5).

Secondo NetConsulting, questo è un ulteriore segno evidente di come la BI non sia più vista dalle imprese come una questione "puramente" tecnologica ma un argomento che coinvolge tutte le principali aree aziendali e che apporta cambiamenti culturali in azienda.



Se si allarga lo scenario oltre la BI a tutte le aree dell'IT, è prevedibile che la combinazione tra complessità della domanda e forte riduzione della stessa innescherà forti processi selettivi tra i **fornitori di IT**: il costo non sarà più un elemento discriminante, ma si effettuerà una valutazione più approfondita del fornitore, che dovrà avere un mix caratterizzato non solo dal know-how tecnologico, ma anche (e sempre più) da ampiezza nella funzionalità di soluzioni, approccio verticale per settore, capacità di relazione stabile e continuativa con il cliente (fig. 6). Una preoccupazione molto forte presente nelle aziende utenti è "quanto a lungo i fornitori dureranno nel tempo?". Tuttavia, dall'indagine risulta che la valutazione media da parte utenti dei fornitori di BI è molto alta, sicuramente molto più elevata della media dei fornitori di altre soluzioni IT.



Per quanto riguarda il CIO, la sua figura sta evolvendo e nelle aziende più avanzate si è innescato un circolo virtuoso che lo ha trasformato in **Chief Innovation Officer** che siede nell'executive board ed opera come validatore per l'innovazione in senso ampio e non solo tecnologico. Anche la sua provenienza sta cambiando: siamo passati da CIO aventi background solo tecnologico a CIO con background prevalentemente business. In alcuni casi si tratta di ex consulenti, in altri di manager con estrazione non informatica. Il cambiamento è dovuto al fatto che al CIO si richiede una visione business dell'azienda e di mettere le IT al servizio della soluzione del progetto. Un esempio portato da Capitani è quello del Vice-CIO di Telecom Italia, un filosofo che opera con successo nella sua attuale posizione.

### Conclusione

Risulta evidente che le aziende manifatturiere coinvolte nell'indagine hanno compreso:

- 1) che una gestione inefficiente dei dati si traduce in una perdita di vantaggio competitivo;
- 2) l'importanza di impiegare degli strumenti che consentano di trasformare il vasto patrimonio di dati a loro disposizione in informazioni strutturate. Informazioni che sono la base di partenza per una corretta definizione delle strategie e supporto utile per il successo del proprio business.

Per quanto riguarda la **valutazione dell'investimento in BI**, gli utenti incominciano a ragionare non in termini di ROI, ma in termini di costo del non-investimento. Si tratta di un approccio mentale innovativo ed importante. La domanda che l'azienda-utente incomincia a porsi è: "quanto mi costa il non investire?" Il costo si esprime in perdita di tempo, ritardo nell'assunzione di decisioni strategiche, riduzione dei vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti.

Seconda convinzione è che la gestione strategica ed efficiente dell'informazione determina dei vantaggi consistenti e visibili.

La terza evidenza, rilevata in tutte le aziende intervistate, è che l'utente non ha dubbi sul fatto che tempestività e capacità decisionale finiscono per incidere positivamente sul conto economico.

Ci sono anche **ostacoli e pericoli**. Il primo, di natura intangibile, è rappresentato dal pericolo di considerare la BI un fattore tecnologico che si compra a scaffale: compro la soluzione e risolvo tutti i miei problemi. Questo concetto è errato perché la BI, per esprimere tutte le sue potenzialità, richiede di essere collocata all'interno di una revisione complessiva dei processi aziendali: processi interni che devono essere integrati tra loro, sistema azienda che deve essere integrato con i sistemi esterni delocalizzati (consociate, co-designers, fornitori, canali di vendita).

Questa coscienza da parte dell'utente deve manifestarsi nella capacità di selezionare opportunamente i fornitori e scegliere quelli più adeguati. Questa è una sfida per i fornitori che dovranno essere capaci di portare qualità sul mercato, essere all'altezza di una domanda di cambiamento che non è solo tecnologico ma anche strategico. In altri termini i fornitori dovranno diventare partner dei clienti per il cambiamento e non configurarsi solo come coloro che vendono una soluzione, incassano le revenue e poi scompaiono.

Altro ostacolo enorme, che potrà compromettere seriamente la crescita ulteriore del mercato, è che nelle aziende meno evolute del settore industriale, soprattutto quelle di media dimensione, esiste ancora un'arretratezza culturale molto forte:

- le tecnologie sono considerate secondarie rispetto alle strategie, che spesso vengono elaborate senza il supporto di dati ed informazioni attendibili;
- e cosa ancora peggiore, i vari dipartimenti operano come silos isolati tra loro.

In conclusione, se è consentito estrapolare i risultati dell'indagine oltre l'area IT, il **sistema Italia** avrà possibilità di superare la crisi e competere con successo solo dall'unione di due eventi concatenati:

- 1) se il settore imprenditoriale riuscirà ad evolvere positivamente, cambiando ed accrescendo la cultura aziendale;
- 2) se l'offerta di innovazione (metodologie, tecnologie, formazione, ecc.) si comporterà come "vero" business partner per il cambiamento.