

## Cosa ci aspetta nel futuro

### Profilo dell'intervistato

*Sergio Fabris è Partner KPMG Business Advisory Services e Amministratore Delegato di Nolan Norton Italia.*

*Manager di scuola Olivetti, Fabris ha maturato oltre 25 anni di esperienza internazionale nell'industria dell'IT e delle TLC.*

*Ha lavorato per Olivetti, General Electric ed Honeywell soggiornando a lungo negli USA dove si è specializzato in Business & ICT Strategy, sviluppando una intensa attività di collaborazione professionale ed intellettuale con Richard Nolan e Stephen Bradley (docenti alla Harvard Business School) e David Norton (il fondatore con Kaplan della Balanced Scorecard, uno dei modelli più innovativi per la valutazione della competitività delle imprese).*

*Dopo l'esperienza in azienda fonda la filiale italiana della Nolan, Norton (parte del gruppo KPMG) vera e propria boutique della consulenza manageriale, con un focus sui processi di business transformation legati all'innovazione tecnologica e organizzativa.*



## Intervista a Sergio Fabris Amministratore Delegato Nolan, Norton Italia



### L'azienda

Nolan, Norton Italia è una società di consulenza di management, specializzata nel settore delle tecnologie informatiche ed, in particolare, nelle strategie informatiche per le aziende. La società aiuta le aziende a utilizzare strategicamente l'informatica: le supporta pertanto dalla fase iniziale di pianificazione degli interventi di sviluppo dell'ICT, di disegno delle architetture e dei sistemi, degli studi di fattibilità in un quadro economico di giustificazione degli investimenti, guidandole a scegliere le soluzioni applicative e tecnologiche più opportune. L'azienda nasce nel 1984, grazie ai due famosi professori della Harvard Business School che daranno il nome alla società, Richard Nolan e David Norton. I due fondatori sono poi usciti dalla società, vendendo la loro quota alla Kpmg Business Advisory Services che è progressivamente diventata la proprietaria al 100% dell'azienda. In Italia sono presenti con sedi a Milano e Roma. Dall'inizio della loro attività lavorano indifferentemente per grandi e piccole aziende sui diversi settori merceologici: Finanza, Consumer & Industrial Market, Health Care e Pubblica Amministrazione.

# Cosa ci aspetta nel futuro

## La crisi dell'informatica

*Allora, l'ICT è in crisi?*

Sono tempi duri per l'informatica. Sono tempi duri perchè se lei prende il rapporto annuale sull'informatica di Net Consulting fatto per Assinform, vede che per il 2002, il comparto informatica-telecomunicazioni è a crescita zero rispetto allo scorso anno. Se scomponiamo l'ICT, vi sono alcuni settori che sono in grosso calo: per esempio le apparecchiature di telecomunicazione e l'hardware in generale. Vi sono invece alcuni settori che tengono: per esempio la parte wireless delle telecomunicazioni, sostenuta dalla tenuta della telefonia mobile, nonché la parte software e servizi. Il quadro è chiaramente di recessione; io direi di recessione in generale, però per l'informatica ci sono motivi di particolare preoccupazione. Perché alla generale crisi di tutta l'industria, per l'ICT si sovrappongono situazioni specifiche: gli investimenti fatti per le applicazioni web, quelli fatti negli anni 1998/2000 per l'introduzione dell'euro e per l'anno 2000 quelli per lo sviluppo dei sistemi ERP. Tutto questo ha notevolmente appesantito i budget aziendali dell'informatica. La bolla internet poi, ha anche creato un problema di credibilità. La tecnologia informatica era percepita come un investimento strategico per il vantaggio competitivo: oggi questo sentimento nel mercato non c'è più; la percezione è che l'investimento in informatica non è più ritenuto così qualificante, ne tanto meno strategico, per le capacità competitive dell'azienda. Tutte le aziende hanno tagliato i budget, con particolare

accanimento sull'informatica. Le proposte di nuovi progetti, da sviluppare, vengono viste con sospetto e vengono richieste valutazioni sui benefici, senza però avere, il più delle volte, strumenti e metodi adeguati per determinare il ROI degli investimenti ICT.

*Secondo lei è pensabile che l'ICT non sia più strategico per la competitività in azienda?*

No, assolutamente. Questo è purtroppo un messaggio distorto che viene mandato al mercato. Il male dell'ICT, secondo me, è che tutte le previsioni che vengono fatte, tutti gli scenari che vengono disegnati, sono troppo condizionati dall'offerta. Insomma, non si parte quasi mai dalla domanda reale, è l'offerta quella che impone i modelli di riferimento. Potremmo dire che questi modelli sono "consumistici", orientati ad importare soluzioni costose, complesse, e per lo più preconfezionate. Si fanno così investimenti su portali per decine di miliardi, per poi trovare che la soluzione non era solo nella tecnologia, che sono stati trascurati molti degli aspetti strategici ed organizzativi.

**L'analisi e riprogettazione deve partire dall'organizzazione e dai processi, tenere conto dei fattori umani e culturali e solo dopo scegliere la tecnologia**

*Come deve essere affrontata allora un progetto informatico?*

Purtroppo in molte aziende si pensa che basti comperare tecnologie informatiche per risolvere

## ..... Cosa ci aspetta nel futuro

problemi di natura strategico/organizzativa. In effetti il problema dell'utilizzo dell'informatica va preso dall'origine, seguendo la giusta sequenza: prima definiamo gli obiettivi ed il modello organizzativo dei processi, avendo comunque coscienza delle tecnologie abilitanti disponibili poi si definiscono le soluzioni applicative necessarie, ed infine la tecnologia. Se non c'è una chiara visione delle implicazioni organizzative prima ancora di scegliere la tecnologia, se non si procede correttamente non si va molto lontano. Anzi, si creano delle turbolenze all'interno dell'azienda che poi vengono pagate.

**INTEGRAZIONE  
ORGANIZZAZIONE  
TECNOLOGIA  
CULTURA**

E' il caso per esempio degli ERP. Bisogna essere coscienti che quando si sceglie un ERP non si sceglie solo un'applicazione: si sceglie un modello organizzativo a cui le aziende dovranno adattarsi a meno di costosi interventi di personalizzazione che comporteranno in seguito problemi di allineamento e manutenzione dei programmi, facendo perdere parte dei benefici attesi. Le aziende che scelgono un ERP devono quindi pensare che dovranno modificare i propri processi nell'ambito delle flessibilità consentite dalla tecnologia scelta. Questa è una delle motivazioni della carena di reazioni organizzative che noi tutti ben conosciamo: le persone che poi

si trovano a dover operare col sistema, spesso sono scontente, lo rifiutano o lo usano male, e questo genera un aumento dei costi, invece dell'atteso aumento di efficienza.

*Una domanda provocatoria: nella mia esperienza aziendale, le lamentele nei confronti dei sistemi ERP, indipendentemente dal vendor, sono molto diffuse, e un po' a tutti i livelli (a livello di middle management, ma a volte anche di top management). Come mai sono comunque diventati uno standard mondiale, che tutti hanno e chi non ce l'ha si sta comunque affrettando ad implementarlo?*

Innanzitutto devo dire che in generale gli ERP comunque rappresentano una soluzione che è molto più avanzata delle soluzioni tradizionali già in uso presso le aziende. C'è quindi un aspetto di innovazione da non sottovalutare. Si



## ..... Cosa ci aspetta nel futuro

tratta di una forma di razionalizzazione: tenga conto che molti dei sistemi amministrativi, di gestione dei materiali o della supply chain, ancora oggi in uso, sono stati sviluppati in modo incrementale in tempi diversi con tecnologie non omogenee. Hanno quindi all'interno tutta una serie di discrepanze e di aggiustamenti successivi fatti per integrare i diversi moduli. Negli ERP tutte le funzioni sono state disegnate in modo integrato e sono tecnologicamente allineate. Molti ERP sono stati venduti proprio in occasione dell'introduzione dell'euro e dell'anno 2000. Le aziende hanno detto: siamo obbligati ad adeguare tutti i nostri sistemi amministrativi all'euro e dobbiamo prevenire possibili danni per l'anno 2000; tanto vale approfittare dell'occasione per fare un salto qualitativo, introducendo un nuovo sistema più integrato, con applicazioni più avanzate. Oltre a ciò, bisogna dire che si tratta di sistemi ampiamente sperimentati ed utilizzati su una base molto larga. Questi sono i motivi del loro successo. Poi subentrano i problemi sopra menzionati: il nuovo sistema organizzativo viene sostanzialmente imposto, quindi gli utenti, vuoi per diffidenza verso l'innovazione, vuoi perché sono abituati ad operare in modo diverso, vuoi perché gli ERP non risolvono proprio bene i problemi dal punto di vista dei processi, hanno delle reazioni negative.

*Adesso però si sta addirittura "rilanciando". Ora si parla degli XRP (Extended Enterprise Resources Planning) che devono coprire più aziende in un'attica non più di integrazione solo all'interno della*

*singola azienda, ma tra le varie aziende della supply chain. Stante queste opportunità di integrazione, a fronte comunque talvolta di reazioni negative da parte delle persone perché il modo di lavorare può cambiare in modo non gradito, secondo lei, la strada è comunque quella di proseguire? Sì, però con alcune differenziazioni.*

In prospettiva dobbiamo dire che gli ERP rappresentano la razionalizzazione delle applicazioni e poi anche dei processi, quindi un aggiustamento del mondo informatico applicativo. Un'azienda che implementa un ERP ben scelto, matura un vantaggio competitivo nei confronti delle altre aziende che utilizzano ancora sistemi tradizionali. Questa azienda risulta essere meglio gestita, in quanto ha un sistema informativo più aggiornato ed integrato. Però nel momento in cui tutti hanno lo stesso ERP (ed è quello che sta succedendo oggi) questo vantaggio competitivo viene a cadere. L'ERP non è più lo strumento per realizzare un vantaggio competitivo, diventa invece una necessità, strategica, una soglia di ingresso. L'azienda deve mettersi al livello degli altri. Quando l'ERP è diventato uno standard dove sta la differenziazione? Dove sta il vantaggio competitivo? Sicuramente vi sono aziende che utilizzano meglio gli ERP dal punto di vista organizzativo: chi è stato capace di plasmare meglio l'organizzazione ha un vantaggio nei confronti del concorrente che ha adottato il pacchetto applicativo, senza porsi il problema degli impatti organizzativi. È altrettanto chiaro che quando aziende "partner" si trovano ad avere lo stesso ERP, il livello di interazione tra sistemi è

## ..... Cosa ci aspetta nel futuro

facilitato e sono possibili integrazioni molto efficaci. Tutte le grandi multinazionali hanno già o stanno adottando sistemi ERP omogenei per automatizzare la supply chain e per facilitare il reporting amministrativo.

*Quindi l'ERP può anche aiutare a migliorare l'organizzazione dell'azienda perché porta l'esempio delle best practice su singoli moduli...*

Fsatto. Oggi non è ancora così, però c'è la tendenza/esigenza di avere ERP molto più flessibili e più modulati con la possibilità di inglobare al proprio interno delle best practice nate nell'ambito di nicchie specializzate. Questo consentirà agli utenti di poter scegliere l'ERP che meglio si adatta alle loro esigenze, riservandosi però la possibilità di utilizzare al suo interno moduli specifici di altri vendor.

*Quando un'azienda vi chiede una consulenza perché vuole implementare un sistema ERP, voi quali passi suggerite per ottenere un'implementazione efficace?*

L'ERP è un investimento importante e quindi bisogna anche pianificarlo bene. Uno degli elementi della pianificazione è quello di studiare qual'è la situazione in essere, quali sono i processi e qual'è il sistema informativo esistente per poter poi scegliere opportunamente l'ERP che risolve realmente il problema e che si armonizza con la parte residuale dei sistemi informativi in uso.

*Cioè si deve partire dall'analisi dei processi?*

Sì. Da una macroanalisi dei processi che in qualche modo porri ad una fase di software

selection, che consenta di scegliere la soluzione migliore. Molto spesso questa fase di pianificazione viene saltata.

*Cioè si parte dalla selezione del software?*

Esatto, compri la tecnologia, in questo caso compri il prodotto software e hai risolto il problema. Questo modo di operare porta a non considerare una serie di problemi interni: organizzativi, di processo, culturali ecc., che devono essere invece attentamente valutati. Si tende a saltare la fase di pianificazione, di studio e di fattibilità pensando di ridurre i tempi di implementazione, di essere più efficienti. Invece la fase di studio iniziale consente di risparmiare molti soldi evitando errori e facilitando l'integrazione del nuovo sistema nell'architettura dell'azienda. E' una fase in cui Nolan Norton è molto impegnata.

*Veniamo alla crisi di internet e dell'e-commerce. E' senso comune che in internet sono preferibili acquisti di oggetti standardizzati, o che comunque non richiedano al cliente di vederli o di "roccarli" prima dell'acquisto; i libri, ad esempio. Da parte delle aziende, soprattutto quelle medio-piccole, sembra esserci una notevole resistenza nei confronti sia dell'e-commerce che dell'e-procurement. Non è sempre molto chiaro quanto ciò dipenda da motivazioni di contesto reali (tipi di prodotto e di mercato) e quanto invece da un fatto culturale. Spesso la motivazione che si dà per questa diffidenza nei confronti dell'e-business è che un profondo rapporto personale diretto con il cliente è necessario, nella misura in cui non si ha a che fare*

## Cosa ci aspetta nel futuro

*con un prodotto standardizzato, ma con un prodotto personalizzato. Anzi, per essere più precisi, tale personalizzazione è un fattore competitivo imprescindibile. Per cui tali aziende, mentre fanno ampio ricorso alla posta elettronica, non vogliono avventurarsi sul territorio dell'e-commerce.*

*Sembrerebbe quindi che i limiti di internet non siano solo quelli comunemente descritti (limiti delle interfacce e delle comunicazioni veloci; limiti del sistema logistico a rispondere con la velocità attesa da un acquirente internet) ma anche altri, meno semplici, legati alle caratteristiche del prodotto, e soprattutto alle modalità di relazione necessarie con il cliente. Che ne pensa?*

Credo che i limiti di sviluppo dell'e-commerce siano legati principalmente ai limiti dello sviluppo della domanda, che non si è evoluta come atteso. Esaurita la forza propulsiva degli innovatori, la parte di popolazione avanzata, propensa al nuovo, si è entrata in una fase quasi di saturazione o perlomeno di crescita fisiologica. E' vero che molto dipende anche dal tipo di prodotto, visto dalla parte dell'acquirente.

Facciamo un esempio: so che è uscito un nuovo palmare, conosco la marca, che mi dà la garanzia della qualità del prodotto, suppongo che il prezzo su internet sia migliore, e allora inizio la ricerca, confronto diverse possibilità e decido di acquistare il palmare. Se l'azienda da cui acquisto ha costruito un sistema logistico di consegna efficace, tutto va bene. Quindi più l'acquisto coinvolge problemi di logistica, cioè legati ai tempi ed alle modalità della consegna dei prodotti, più il sistema è vulnerabile. Invece non comprerei mai un'automobile in internet.

Preferisco andare al concessionario, vederla, roccarla. Tanto meno comprerei un foulard da regalare o un paio di scarpe. Auto e foulard sono prodotti assai differenti: non è soltanto un problema di aspetti "soft", di quanto è legato al gusto personale, ma è anche un problema di natura economica: un prodotto ad alto costo richiede un contatto diretto preventivo, tanto con il prodotto quanto con il venditore. Lei vuole molto probabilmente guardare in faccia la persona, contrattare condizioni di pagamento particolari. Prima di impegnarsi vuole sentirsi garantito e sicuro. E qui entra in scena il discorso del logo della marca, molto importante per internet. L'acquisto on line è un acquisto, per così dire, "al buio": io devo avere completa fiducia nell'azienda che vende, la quale mi consegnerà esattamente ciò che io credo di avere acquistato. Ci sono organizzazioni che si stanno affermando su internet proprio perché danno questa garanzia di qualità. Più facile è per aziende tradizionali, conosciute e ritenute affidabili che aprono un canale su internet ad integrazione della rete tradizionale; più difficile invece per aziende nuove, che devono ancora affermarsi, e nei confronti delle quali c'è diffidenza. La diffidenza è un altro degli elementi chiave per valutare lo sviluppo dell'e-commerce. Non bisogna poi dimenticare un ulteriore fattore, forse soprattutto in certe culture: c'è chi ritiene assai più piacevole fare shopping andando a visitare negozi, che non stando di fronte ad un computer. Credo comunque che sia ineluttabile andare in questa direzione. L'e-commerce non sarà maturo in 3 anni come si era pensato. Ce ne vorranno

## ..... Cosa ci aspetta nel futuro

10, ma la strada è segnata.

*Prendiamo il caso invece di un'azienda assolutamente non nuova, tradizionale, che però non sia molto famosa, perché ad esempio è una piccola azienda e lavora in un mercato ristretto, ad alta personalizzazione. Anche questa azienda può avere interesse a buttarsi su internet?*

Si, può avere interesse in quanto internet le consente di andare su mercati dove altrimenti non arriverebbe. Poi tutto dipende dalla qualità del prodotto, dal fatto che il prodotto sia più o meno attraente, da come lo si presenta e così via. Però, tranne che in pochi casi, l'azienda non deve aspettarsi una esplosione stravolgente del proprio business. Il canale virtuale consente di estendere la visibilità e moltiplica i contatti, ma solo in pochi casi selezionati ha determinato successi travolgenti rivoluzionando il "business model" tradizionale.

### I marketplace

*Che cosa possiamo dire dei marketplace? Si dice che i market place pubblici stiano sostanzialmente scomparendo, a favore di quelli privati, che vengono realizzati in genere dalle grandi aziende (prendiamo ad esempio Covisint del settore automobilistico). Secondo lei questo passaggio, se c'è, verso i market place privati è un trend storico che si consoliderà? Una società che voglia mettersi sul mercato per gestire la compra-vendita di determinati materiali avrà sempre più difficoltà, nella misura in cui avranno più peso società gestite direttamente dalle grandi corporation?*

Anche i marketplace hanno grossi problemi. Ne sono nati molti in poco tempo, e adesso sappiamo che in Italia ne sono rimasti due o tre realmente funzionanti. Si tratta di una nuova modalità operativa che dopo i primi entusiasmi ha avuto una fase di consolidamento. Sono convinto che i marketplace avranno successo. Bisogna però abituarsi a cambiare i nostri orizzonti temporali. Noi abbiamo passato tre-quattro anni durante i quali sembrava che tutti i tempi dei cicli si fossero accorciati. Bisognava correre, essere primi diventava un imperativo strategico. Innanzitutto va detto che i molti che sono arrivati secondi o terzi hanno evitato gli errori dei primi. Più in generale, direi che c'è stato un momento di appannamento, che le aspettative di sviluppo di internet sono state previste oltre i livelli di crescita possibile. Adesso si sta rientrando nella normalità di una crescita fisiologica possibile con i problemi di adattamento tipici dei mercati. Internet sarà certamente uno degli elementi tecnologici fondamentali per lo sviluppo futuro, non ci sono dubbi su questo.

A parte queste considerazioni di carattere generale, e tornando alla domanda specifica sui marketplace, direi che secondo me avremo uno e l'altro. Cioè avremo, da un lato, operatori che creeranno dei market place, cercando di consorzio aziende, imponendosi come intermediari e fornendo il loro servizio, e, dall'altro, avremo invece i marketplace organizzati dalle grandi aziende.

## ..... Cosa ci aspetta nel futuro

### **Business Intelligence e Customer Relationship Management**

*Che sviluppo vede per CRM e BI? Come vedete la situazione in questi settori? C'è interesse oppure è scemato?*

Anche qui c'è stato un momento di esagerazione, soprattutto dove l'offerta ha influenzato il mercato in modo distorto. Sono partiti mega progetti di CRM, senza valutare bene quello che doveva essere fatto, e quali erano le implicazioni all'interno dell'azienda. Un pacchetto applicativo CRM completo, impatta il sistema di vendita, di marketing, i rapporti coi clienti, la manutenzione, il service ecc. E' un progetto di notevole dimensione che deve essere affrontato con una segmentazione della realizzazione in fasi successive, per calibrare l'impatto sui sistemi esistenti, sia sui processi organizzativi in essere, sia in particolare sui sistemi informativi. L'approccio di voler fare in un unico progetto tutto il CRM, data la complessità e l'ampiezza dei processi da impattare, è come perseguire un "big bang" con rischi elevati di fallimento.

*Un'altra domanda/provocazione, questa volta sul tema del CRM. In molte descrizioni di questo strumento si dice: "Il CRM è importante perché si personalizza il rapporto col cliente." Tornando al discorso delle piccole medie aziende, esse spesso con ironia dicono: "Il rapporto personalizzato col cliente ce l'abbiamo da sempre." Secondo lei, è solo arretratezza manageriale, o c'è un fondo di vero che deve farci ripensare il modo di utilizzare il CRM? Dunque, innanzitutto bisogna capire che cosa si*

intende per CRM, perché è una di quelle etichette che possono essere variamente interpretate. E poi bisogna anche capire il tipo di azienda. E' chiaro che una piccola azienda, che ha sotto controllo il rapporto coi clienti, con ogni probabilità fa già del "CRM". Lo fa a livello di contatto personale, di telefonate, di reporting commerciali ecc.. Ma prendiamo ad esempio una compagnia di assicurazione. Uno dei problemi tradizionali delle assicurazioni multiramo è quello di riuscire a fare del cross selling con lo stesso cliente che ha diverse categorie di problemi assicurativi: auto, vita, danni ecc.. Con un sistema CRM efficace si possono raccogliere sistematicamente e si possono incrociare tutte le informazioni sui clienti, potenziando notevolmente tutta la prospezione della vendita dei vari prodotti sul mercato. Se si fanno delle campagne promozionali su clienti, via internet, e si ottiene un volume di contatti notevole, come si può analizzare la natura di ciascun contatto, andare a vedere quelle che sono le categorie sociologiche, capire la probabilità che diventino rapporti costanti, come si può fare dei controlli di rischio sulla solvibilità delle persone contattate, come si può insomma fare tutte queste cose, se non si utilizzano dei sistemi automatici? Come si può stare dietro a una campagna di promozione di questa natura? In molte aziende il reparto commerciale, una volta che ha effettuato la vendita, non si interessa più del cliente, che passa in gestione, ad esempio, alla manutenzione o al post-vendita. Ora un'interazione di ritorno tra manutenzione e vendite può comportare grandi

# ..... Cosa ci aspetta nel futuro

vantaggi. La manutenzione può segnalare le necessità di sostituzione di prodotti al termine del loro ciclo di vita e il commerciale può anticipare il cliente con una nuova offerta. Ho fatto degli esempi semplici per far capire che il CRM deve essere visto in modo completo, cioè includere il marketing tradizionale, il reporting tradizionale di vendita, la gestione dei venditori, il contatto con i clienti, e il post vendita.

## **Evitare i grandi progetti che non si possono gestire per troppa complessità; spezzettare invece il problema**

*Mi sembra di notare un filo rosso in molte sue considerazioni. Cioè il fatto che forse si è partiti con troppo entusiasmo, volendo fare nei vari ambiti troppe cose. Non è dunque solo un problema di saturazione, ma anche di gestione del cambiamento?*

Sì, perché la complessità dei grandi progetti può arrivare ad un punto tale da rendere ingestibili i progetti stessi, se questi non vengono opportunamente segmentati e se non si lavora in simbiosi tra l'organizzazione e lo sviluppo delle applicazioni. Basta considerare quanti sono i grandi progetti che sono stati bloccati o ridimensionati in corso d'opera. Una recente indagine della KPMG su un campione di grandi aziende europee ha stabilito che il 56% delle aziende intervistate ha ammesso di aver registrato il fallimento dei progetti IT lanciati nel corso del 2002. Si parte con entusiasmo, ma già a metà dell'opera si ristrutturano gli obiettivi perché la complessità è aumentata e non si è più in grado

di gestirla. Come se non bastasse, sotto progetti che quando cominciano costano 100, e quando arrivano alla fine sono costati due o tre volte il preventivato. Il sentimento di diffidenza nei confronti dell'informatica viene anche da queste esperienze negative.

E all'origine dei problemi c'è un deficit di pianificazione dell'information technology.

## **PROGETTI SEMPLICI**

## **Il Ruolo del Chief Information Officer**

*Come vede il ruolo del responsabile dei sistemi informatici? Girando per le aziende, spesso sembra di rivivere la situazione di venti anni fa, quando il management voleva fare certe cose, però dipendeva dall' "approvazione" del responsabile informatico, che sanciva ciò che si poteva fare e ciò che non si poteva, influenzando di fatto pesantemente le scelte organizzative. Ora sembra lo stesso: il CIO spesso decide come si può implementare un'applicazione, come deve essere gestito un processo, ecc. Mi sembra di percepire una certa dipendenza dai "sanctimi" dell'ICT. Secondo lei è vero?*

Abbiamo dei buoni CIO e dei meno buoni. Io do molta importanza al legame fra le tecnologie, gli aspetti strategici ed organizzativi e gli aspetti umani. Più in azienda c'è questa consapevolezza, più il CIO si integra con i processi aziendali, con

## ..... Cosa ci aspetta nel futuro

le direzioni funzionali e con gli aspetti culturali, più l'informatica risulta efficace. Quando c'è questa consapevolezza, le decisioni vengono prese in modo omogeneo, senza scompensi, senza discontinuità; esiste il dialogo, che consente di costruire sistemi calibrati sulla capacità aziendale di metabolizzare il cambiamento. Quando non c'è dialogo con gli utenti ed il management, il CIO diventa un'isola all'interno dell'azienda, e cominciano a sorgere i problemi.

*In questo caso che cosa bisogna fare?*

Il CIO è una delle professioni in cui si bruciano facilmente le persone. Però i cicli sono abbastanza lunghi. A fianco di CIO che si bruciano velocemente, ve ne sono altri che durano venti anni. E' comunque un mestiere molto difficile.

*Stare attenti a cosa fanno i migliori è evidentemente una cosa importante. All'interno di un'azienda che è sempre subissata da impegni e problemi, chi dovrebbe avere questa responsabilità? il CIO?*

Questo non è più un problema solo del CIO. E' anche un problema di tutte le direzioni funzionali. Ad esempio, il responsabile del Marketing deve capire quando un'azienda con cui si compete sta utilizzando l'informatica in modo nuovo, creativo, che val la pena di considerare. In tal caso lo deve segnalare al CIO. In cambio magari il CIO lo informerà della presenza di nuove tecnologie che, utilizzate in modo creativo per azioni di marketing possono generare vantaggi competitivi. E' da questo rapporto sinergico che nasce un'osmosi di idee

tale da generare innovazione. Lo stesso per un Responsabile della Produzione: non può non conoscere quali sono i sistemi avanzati di pianificazione e controllo della produzione, e quindi che tipo di utilizzo del computer stanno facendo i suoi competitori. Deve interagire con il CIO, trasferendogli le proprie necessità di supporto informatico per raggiungere gli obiettivi di produzione. Direi che sono i responsabili di line che devono in qualche modo fissare le direttrici e gli orientamenti degli investimenti informatici. Poi il CIO li razionalizza, li mette in ordine di priorità, individua le soluzioni tecnologiche migliori, motiva le sue scelte. Questo apre un tema molto importante, quello del ruolo del CIO in azienda. Quando i ruoli non sono chiari, si finisce per affidare al CIO una serie di decisioni di tipo strategico che invece non gli spettano.

### **Gli sviluppi futuri**

*Quali sono le prospettive e gli sviluppi futuri secondo lei?*

L'estate scorsa sono stato ad Harvard a trovare il Prof. Nolan e questo è un tema molto coinvolgente che abbiamo trattato. Abbiamo parlato delle nuove tecnologie che stanno nascendo, in particolare del broad band e di Internet II. Noi oggi siamo in una crisi. C'è una certa diffidenza, le aziende lavorano con il minimo possibile di investimenti in informatica. Però il mondo della tecnologia sta andando avanti seguendo la legge di Moore, che continua ad essere valida e che risulta estesa anche ad altre

## Cosa ci aspetta nel futuro

tecnologie quali lo storage e la banda larga. Il broad band consentirà nei prossimi anni nuove prospettive rivoluzionarie. Ho in mente in particolare la banda larga wireless, che significa mobilità, anzi "info-mobilità", che consentirà applicazioni di notevole livello. Un altro ambito tecnologico in grande sviluppo è il mondo dei sensori intelligenti. Prendiamo ad esempio i radio frequency identifier. Si tratta di chip con una piccola antenna, in grado di trasmettere e di segnalare continuamente la propria identità. Addirittura si pensa alla possibilità di mettere questi chip in tutti i prodotti di una certa rilevanza. Questo consentirà un rapporto oggetto-oggetto, oggetto-uomo, oggetto-sistema, e quindi un'esplosione delle possibilità di automazione. Si possono intuire grandi impatti, per la domotica, l'automazione industriale, i servizi di logistica, ecc.

*Sia parlando di quelle ipotesi per cui si controlla l'intero ciclo di vita di un prodotto inserendovi un microchip? In tal modo un prodotto come una confezione di yogurt potrebbe essere seguita dalla fabbrica al frigorifero, consentendo di migliorare la gestione delle scorte, le spedizioni, ed anche, in una casa domotica, di fare la spesa automatizzata.* Praticamente, il prodotto nel quale è inserito il microchip trasmette un codice di identità. Per avere un'idea più semplice del radio frequency identifier pensi al telepass. Immagini quella scatoletta che c'è sulla sua autovettura, ridotta ad un microchip, inserita in un prodotto sullo scaffale di un supermercato. Quando qualcuno lo prende e lo mette nel cestino, il microchip

dice "non sono più nello scaffale ma sono nel cestino". Si possono intuire le implicazioni notevolissime sull'automazione della logistica, ma non solo. Unito alla banda larga e al wireless, creerà un ambiente di automazione molto più avanzato in fabbrica. Qui nasce il problema del software: come sempre il software tarda a venire. Gli applicativi software sono sempre in ritardo rispetto alle tecnologie di base. Ad esempio adesso c'è la banda larga alle porte, ma non è ancora stata individuata una killer application che ne tratterà lo sviluppo. La killer application di internet è stata la posta elettronica. Non c'è invece ancora una killer application per la banda larga. Potrebbe essere la video - comunicazione? Vedremo.

*Mentre invece per il radio frequency identifier ci sono già delle idee di riferimento?*

Sì, ci sono già delle grosse idee di utilizzo, ci sono degli esperimenti in atto molto avanzati. Wal Mart, ad esempio, sta veramente investendo molto in questa direzione. Poi si devono mettere insieme i radio frequency identifier con il global positioning system e con i sistemi informativi geografici. Con questi tre elementi coordinati, si può cominciare ad immaginare una serie di applicazioni "location based" quali il controllo della mobilità e degli automezzi, la rilevazione dei materiali in movimento, il geo-marketing ecc. La fantasia può sbizzarrirsi. Quindi siamo alle porte di una grande rivoluzione. Il GPS ormai è diventato un prodotto di uso comune, un luogo comune quasi, e si può pensare veramente ad una serie di nuove interessanti

## Cosa ci aspetta nel futuro

applicazioni. Il prezzo dei RFI sta diminuendo sensibilmente all'aumentare della domanda.

Quando costeranno qualche penny, il campo delle loro applicazioni sarà molto vasto. Abbiamo delle grandi possibilità di fronte a noi. Io credo che di lavoro da fare ce ne sia molto, e che vi siano grandi possibilità per le aziende nel campo delle applicazioni strategiche, dei nuovi sistemi, dei business system, ecc. Il problema è con quale "intelligenza" faremo queste cose, cioè con quali software applicativi e con quali persone.

Anche i PDA (Personal Digital Assistant) si stanno sviluppando, consentendo l'aumento del livello di pervasività dei computer. I PDA stanno diventando sempre più intelligenti: stanno diventando un PC a tutti gli effetti, con applicazioni collegate in wireless, che consentono lo sviluppo di importantissime automazioni a costi convenienti nel campo della vendita, dei pagamenti, della finanza, della sanità.

### Suggerimenti al management

*Nonostante le crisi e i punti di riflessione che abbiamo evidenziato, l'azienda resta un sistema di informazioni e decisioni, e sempre più l'azienda dovrà essere supportata dall'ICT. Con quali strategie? Che cosa suggerisce Nolan e Norton Italia?*

Innanzitutto, occorre mettersi nei confronti delle nuove tecnologie con un atteggiamento di studio, di sperimentazione. Poi dipende dal tipo di azienda e di strategia competitiva. Chi vuole essere un leader nel suo settore deve sperimentare sulla propria pelle. Chi invece preferisce essere

un fasi follower deve mantenersi aggiornato, prestare molta attenzione a ciò che fanno i concorrenti, e saper copiare molto velocemente. Bisogna comunque avere un occhio sul mondo tecnologico che si sviluppa fuori della propria azienda. E investire in questa direzione.

### SPERIMENTAZIONE

L'altro aspetto importante è quello di avere una visione che non sia prettamente tecnologica, ma che in qualche modo veda insieme gli aspetti umani, gli aspetti del business, quelli organizzativi e quelli tecnologici. E' la capacità di amalgamare questi fattori che consente di coniugare gli investimenti a obiettivi con ritorni congruenti. Bisogna stare attenti a gestire accuratamente e sistemicamente il cambiamento, per non trovarsi a dover dire "ho fatto un investimento in tecnologie però l'organizzazione non è cambiata, perché la cultura delle persone non è adeguata". C'è un insegnamento di Nolan che noi, alla Nolan Norton, abbiamo sempre presente: "se si fa un investimento di sole tecnologie si può avere un x per cento di miglioramento dei costi. Se si fa un investimento sulle tecnologie e sulla modifica organizzativa, si può avere un ritorno, che è dieci volte x". Per noi è veramente fondamentale avere questo approccio: integrazione di organizzazione, tecnologia e cultura; non perdersi in progetti troppo complessi; avere spirito sperimentale.