



CIO Survey 2014

La discontinuità digitale e la trasformazione dell'ICT nelle aziende italiane

Report di sintesi dei risultati emersi

Iniziativa promossa da:

accenture



TELECOM
ITALIA

Realizzata da:

Net
Consulting
Supporting ICT Strategies

INDICE

1	Gli obiettivi della Survey	3
2	Le sfide competitive delle aziende, il ruolo del CIO e della divisione ICT	4
2.1	Le sfide competitive delle aziende	4
2.2	Il ruolo del CIO e della divisione ICT	5
3	L'azienda e la discontinuità digitale	8
4	Le priorità ICT delle aziende, le evoluzioni progettuali e la spesa ICT	11
4.1	Le priorità ICT	11
4.2	I progetti ICT: infrastrutture e sicurezza	12
4.3	I progetti ICT: aree applicative orizzontali.....	13
4.4	Hot Topics	13
4.5	La spesa ICT	15
5	Principali evidenze per settore verticale	16
5.1	Banche	16
5.2	Assicurazioni	17
5.3	Industria.....	19
5.4	GDO/Retail.....	20
5.5	Telecomunicazioni e Media	21
5.6	Energy e Utilities	23
5.7	Trasporti e Servizi.....	24
6	La readiness all'innovazione	27
7	Conclusioni.....	29

1 Gli obiettivi della Survey

L'edizione 2014 della CIO Survey, realizzata da NetConsulting e sponsorizzata da Accenture, HP e Telecom Italia, fornisce un quadro delle principali priorità e aree di investimento in ambito ICT delle aziende italiane del settore privato.

La Survey, giunta alla nona edizione, è stata realizzata grazie alla collaborazione di un panel di CIO/Direttori Sistemi Informativi di grandi e medio-grandi aziende, appartenenti ai seguenti settori: Banche, Assicurazioni, Industria, Telecomunicazioni e Media, GDO/Retail, Energy & Utilities, Servizi e Trasporti.

L'obiettivo che si pone è quello di analizzare priorità business e ICT, evoluzioni progettuali e dinamica della Spesa ICT.

L'edizione 2014 si sofferma in particolare sulla discontinuità digitale e su quanto il CIO e il suo team siano in grado di guidarla all'interno dell'azienda, relazionandosi con le linee di business, utilizzando antenne tecnologiche esterne.

Un focus particolare viene fornito sui trend e sull'approccio agli investimenti in aree innovative quali Cloud Computing, Mobile Applications, Social, Internet of Things e Big Data.

Diverse sono le chiavi di lettura fornite, presentando sia una vista d'insieme dei risultati, sia un approfondimento verticale per macro settore.

2 Le sfide competitive delle aziende, il ruolo del CIO e della divisione ICT

2.1 Le sfide competitive delle aziende

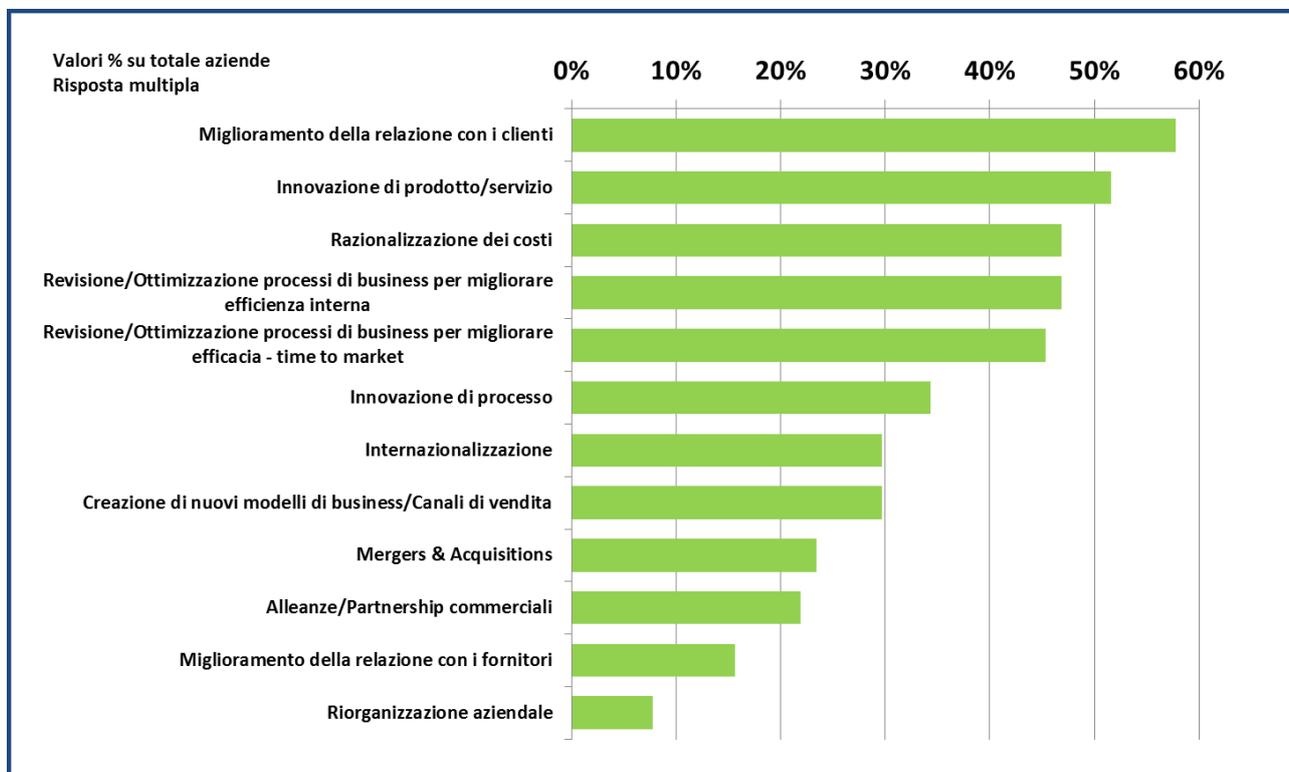
Le sfide competitive (Figura 1) che le aziende si trovano ad indirizzare nel 2014 sono soprattutto orientate alla crescita del business. Prioritarie, infatti, il miglioramento delle relazioni con i clienti e l'innovazione di prodotto/servizio, funzionali alla creazione di una base commerciale fedele e soddisfatta, attraverso un'offerta in linea con le esigenze degli utenti finali.

L'ottimizzazione delle relazioni commerciali è una priorità particolarmente sentita dai comparti che operano, tradizionalmente, in una logica business-to-consumer e con bacini di utenza particolarmente estesi: è il caso, in particolare, del settore Servizi, delle Utilities, della GDO e degli operatori di Telecomunicazioni. L'innovazione dell'offerta risulta prioritaria soprattutto nelle aziende del Finance, Telecomunicazioni-Media, settori che più di altri puntano a far evolvere la propria proposta commerciale per migliorare la capacità di competere.

La razionalizzazione dei costi, pur essendo stata segnalata da una percentuale significativa di aziende, sembra essere un'esigenza meno urgente e critica rispetto agli anni scorsi, in linea con uno scenario economico che inizia a presentare i primi timidi segnali di ripresa, sostenuti da una situazione politica interna in via di stabilizzazione.

Seguono sfide legate alla revisione e all'ottimizzazione dei processi di business per recuperare efficienza interna e supportare l'innovazione di processo. Meno frequenti sfide quali l'internazionalizzazione e la creazione di nuovi modelli di business: nel primo caso perché percorsi più legati alla tipologia di business e in diversi casi già avviati negli anni scorsi, nel secondo caso perché si tratta di cambiamenti forti e di elevata portata che non tutte le aziende ritengono necessari o riescono a concretizzare.

Figura 1 – Principali sfide competitive 2014



Fonte: NetConsulting, CIO Survey 2014

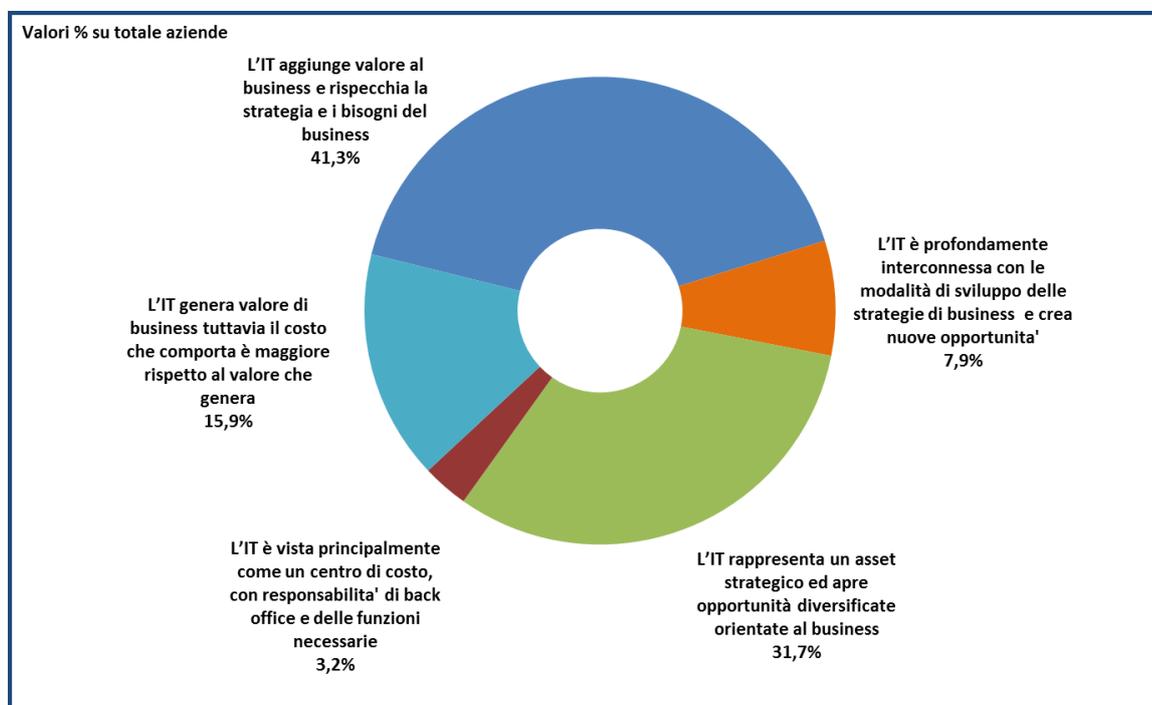
2.2 Il ruolo del CIO e della divisione ICT

La funzione ICT, nella maggior parte dei casi, secondo i CIO, apporta valore al business e rappresenta un asset strategico, fonte anche di nuove opportunità di business (Figura 2).

Appaiono sostanzialmente superate posizioni che vedono la funzione ICT come centro di costo o, comunque responsabile di esborsi economici superiori al valore generato. Fa eccezione il settore Industria, dove è ancora significativa la presenza di aziende in cui l'utilizzo degli strumenti IT è mediamente tattico.

Il contributo fornito dall'utilizzo delle tecnologie ICT al raggiungimento degli obiettivi business si presenta mediamente elevato e significativo soprattutto per la creazione di nuovi modelli di business e canali di vendita, percorsi sempre più basati sull'adozione delle tecnologie digitali: è il caso delle nuove offerte di Internet Banking e di e-Insurance, dell'adozione dell'e-Commerce come canale di vendita nei settori GDO e Servizi.

Figura 2 – Il ruolo della funzione ICT



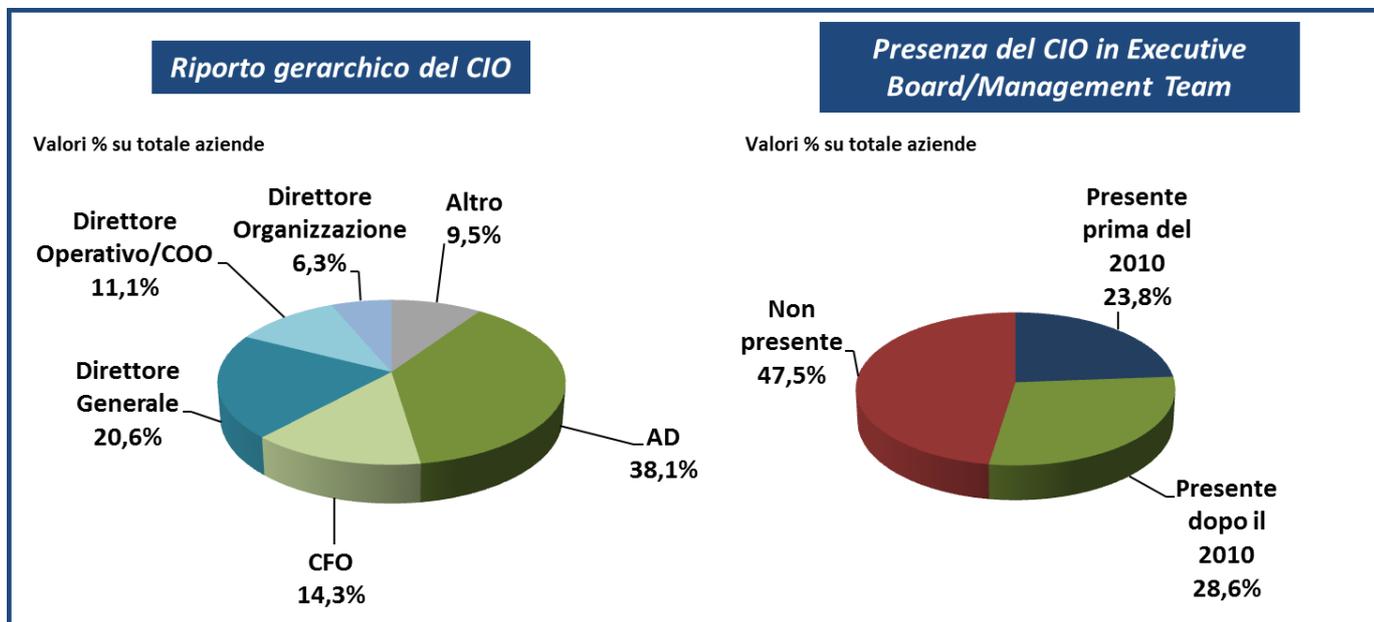
Fonte: NetConsulting, CIO Survey 2014

Fondamentale risulta il supporto dell'ICT nel momento in cui vengono ripensati i processi, sia in ottica di ottimizzazione che di innovazione.

Nella maggioranza delle aziende il CIO riporta al Top Management (Figura 3), nella figura dell'Amministratore Delegato (38,1%) o del Direttore Generale (20,6%).

Inoltre, un ruolo meno operativo e più strategico del CIO si evince (più della metà del panel) dalla sua presenza all'interno di Executive Board/Executive Management Team, presenza che è andata consolidandosi a partire dal 2009.

Figura 3 – Riporto gerarchico e presenza del CIO in Comitati Esecutivi



Fonte: NetConsulting, CIO Survey 2014

Un maggior peso del CIO all'interno dell'azienda emerge anche dall'autovalutazione che i partecipanti all'indagine hanno espresso relativamente alle loro capacità: in forte miglioramento rispetto agli anni scorsi appaiono, in particolare, la capacità di innescare percorsi innovativi in azienda (in aumento per il 49,2% dei CIO), di far percepire il valore dell'ICT in azienda (migliorata per il 45,8% dei CIO); stabile la capacità di dialogare con il Top Management, aspetto su cui gli stessi CIO stanno lavorando da un po' di anni.

Le attività svolte dalla divisione ICT, e quindi l'operato del CIO, vengono valutati nella maggioranza dei casi sulla base di parametri economico-finanziari, citati con intensità media e alta dalla quasi totalità dei rispondenti (98,3%); di parametri legati all'efficienza e all'efficacia aziendali (indicati con intensità media e alta, rispettivamente dal 79,7% e dal 72,9% dei partecipanti), a conferma di un coinvolgimento forte della divisione ICT nel miglioramento dei processi di business.

3 L'azienda e la discontinuità digitale

Quasi il 70% dei CIO ritiene di operare in aziende mediamente evolute in termini di capacità di portare innovazione tecnologica in azienda; il 19% valuta la propria azienda all'avanguardia, il restante 13% lamenta una scarsa prontezza della propria realtà aziendale nel cogliere opportunità che possano scaturire dall'assecondare nuovi paradigmi tecnologici.

Tuttavia, le modalità di introduzione dell'innovazione a livello business appaiono concentrate soprattutto su canali tradizionali: ricorso a fornitori ICT focalizzati su specifiche aree e tecnologie (69%), supporto da parte di società di consulenza strategica in ambito ICT (56,3%), interazione con global vendor ICT (51,6%); meno diffuse relazioni continuative e iniziative congiunte con Poli Tecnologici/Università (42,2%), fonti primarie di innovazione tecnologica e competenze.

In uno scenario variegato e a volte poco strutturato per introdurre innovazione in azienda, il 40% delle aziende ha già predisposto e sta realizzando una "Agenda Digitale Aziendale", ovvero una roadmap di iniziative volte ad indirizzare i nuovi paradigmi digitali, altre stanno procedendo su iniziative singole, seppur in previsione pensano di implementarla – entro il 2015 le aziende con Agenda Digitale Aziendale dovrebbero raggiungere il 68% del panel. I settori più organizzati da questo punto di vista sono il Finance, Telecomunicazioni-Media.

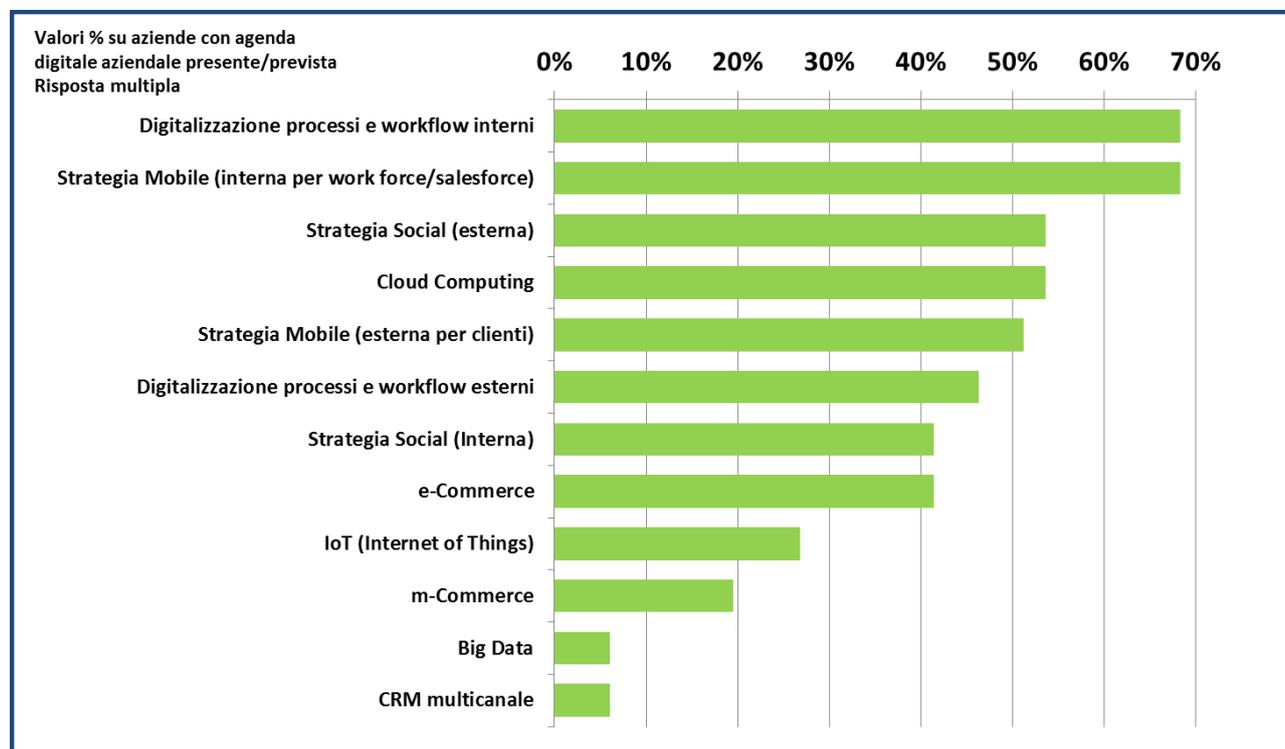
È la funzione ICT a distinguersi per il maggior contributo dato alla definizione dell'Agenda Digitale Aziendale, seguita dalle divisioni Marketing e Commerciale (Gestione Clienti e Vendite): la divisione ICT, generalmente, presidia gli aspetti più tecnologici di implementazione delle nuove soluzioni mentre le aree Marketing e Commerciale identificano e indirizzano l'impatto dei nuovi trend sui modelli di business e sui canali di vendita.

Il 29% circa delle aziende che presentano un'Agenda Digitale Aziendale ha dichiarato di aver già nominato un team interno che, oltre ad aver definito l'Agenda, si occupa della sua gestione ed evoluzione: le funzioni che vi partecipano più frequentemente sono l'ICT e Marketing.

Il 19,5% delle aziende prevede di creare un team dedicato all'implementazione dell'Agenda nel 2014, il 51,2% non ha e non prevede di crearlo.

Gli obiettivi ed i contenuti dell'Agenda Digitale Aziendale (Figura 4), sono rivolti innanzitutto ad un'evoluzione interna: oltre il 68% delle aziende ha, infatti, posto la digitalizzazione di processi e workflow interni, l'avvio di strategie mobile per la forza lavoro e le figure commerciali ai primi posti della propria roadmap digitale. Seguono Strategie Social e Mobile pensate per i clienti, la digitalizzazione di processi e workflow che coinvolgono attori e utenti esterni, il Cloud Computing, evoluzioni in termini di e-Commerce.

Figura 4 – Principali contenuti dell'Agenda Digitale Aziendale



Fonte: NetConsulting, CIO Survey 2014

Gli impatti della discontinuità digitale sull'ICT, indirizzati attraverso l'Agenda, si prevedono rilevanti soprattutto a livello di governance ICT e della capacità dell'ICT di relazionarsi e collaborare con le varie linee di business, più limitati a livello delle infrastrutture ICT, ambito che i CIO sono abituati a gestire. Questo è vero, in particolare, per le iniziative che coinvolgono risorse interne e attori esterni: progetti di digitalizzazione, implementazione di strategie Social e Mobile, che richiedono da parte dei CIO particolare attenzione alle esigenze degli utenti interni e, allo stesso tempo, un forte controllo sull'adeguamento e sull'evoluzione delle infrastrutture, a partire dalla sicurezza.

Il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda Digitale Aziendale richiede anche un ripensamento del sistema di fornitori. A quelli tradizionalmente utilizzati, vengono affiancati fornitori specializzati sulla singola tematica, in particolare nel caso di:

- implementazione di architetture IoT
- definizione e implementazione di strategie Social, per cui si ricorre spesso a Web Agency
- progetti in ambito Mobile, realizzati anche con il supporto di fornitori specializzati come le Digital Agency
- progetti di e-Commerce, gestiti con il supporto di società di consulenza e Web Agency.

E' evidente che la discontinuità digitale genera gap di competenze e necessità di farvi fronte a più livelli: è, in assoluto, l'ambito IoT quello in cui le aziende presentano le maggiori carenze di competenze su tutti i profili - pianificazione/progettazione, sviluppo/testing/rilascio e gestione operativa. Strategie Social e Mobile e, in misura inferiore, iniziative di e-Commerce e m-Commerce, sebbene con intensità diverse, richiedono competenze diverse da quelle già presenti nelle Direzioni ICT in ambito pianificazione e progettazione, poiché basate su una necessaria revisione dei processi e dei rapporti tra le divisioni ICT e le linee di business, principali promotori di queste iniziative.

4 Le priorità ICT delle aziende, le evoluzioni progettuali e la spesa ICT

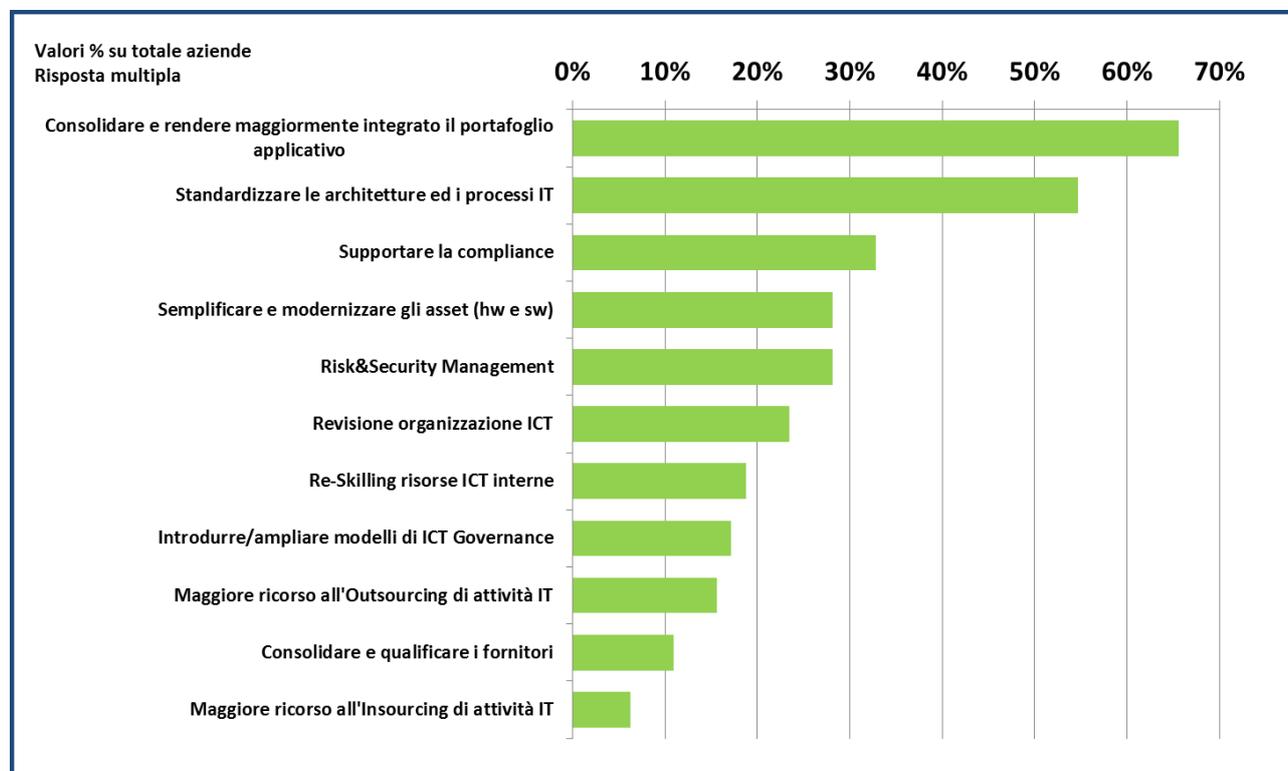
4.1 Le priorità ICT

La maggioranza dei CIO del panel, nel corso del 2014, sarà orientato ad incrementare le aree di investimento tecnologico, equamente distribuiti tra chi sta optando per un'espansione generalizzata dei progetti a supporto del business e chi, invece, si focalizza sulle sole iniziative strategiche.

I principali interventi tecnologici (Figura 5) riguardano iniziative volte al consolidamento e all'integrazione del portafoglio applicativo, priorità particolarmente sentita nelle aziende industriali, dagli operatori di Telecomunicazione e dalla GDO. Approccio coerente non solo con l'esigenza di razionalizzare i costi di manutenzione e aggiornamento di parchi applicativi molto stratificati ed eterogenei, ma anche con la necessità di omogeneizzare gli strumenti a disposizione dei singoli.

La razionalizzazione del portafoglio applicativo è resa possibile dalla standardizzazione di architetture e processi IT, tematica che appare ancora prioritaria per oltre la metà del panel e, in particolare, per le aziende dei comparti Utilities, Servizi e Telecomunicazioni.

Figura 5 – Principali priorità ICT 2014



Fonte: NetConsulting, CIO Survey 2014

4.2 I progetti ICT: infrastrutture e sicurezza

Tra gli investimenti infrastrutturali, i CIO hanno indicato con maggiore frequenza progetti di Disaster Recovery e Business Continuity, funzionali al miglioramento della capacità di far fronte ad eventi critici di varia natura. Seguono iniziative di consolidamento dei server, la cui domanda appare sempre più matura, come evidenziato anche dall'incidenza contenuta di progetti di virtualizzazione che generalmente seguono le attività di razionalizzazione delle macchine.

Altri interventi infrastrutturali sono diretti a supportare nuovi paradigmi tecnologici e trovano riscontro in progetti che riguardano il VoIP, soluzioni di collaboration, il rinnovo dei Data Center in ottica Next Generation, con i Data Center interessati da un crescente livello di automazione grazie al quale le infrastrutture, non solo quelle computazionali, possono essere condivise in modo dinamico tra le varie applicazioni.

La digitalizzazione e la maggiore apertura all'esterno delle aziende portano in primo piano la tematica della sicurezza, le aziende del panel hanno evidenziato iniziative in diversi ambiti: Endpoint aziendali, in particolare mobili, Network Security, Data Protection.

4.3 I progetti ICT: aree applicative orizzontali

In ambito applicativo, gli investimenti previsti a breve termine mostrano una concentrazione sulla Business Intelligence di tipo analitico che, di fatto, supera i più tradizionali strumenti di Corporate Performance Management. Investimenti in ambito Business Analytics interessano soprattutto i settori Industria, Telecomunicazioni, GDO e Utilities, e gli ambiti di applicazione sono diversi: definizione di logiche di ripristino dei magazzini, analisi dei comportamenti e delle esigenze dei clienti per migliorare il livello di fidelizzazione, formulazione di azioni di one to one marketing.

L'importanza di un'adeguata gestione di dati e informazioni trova risposta anche nello sviluppo di Portali e nell'implementazione di soluzioni di Content e Information Management.

Buona presenza di progetti ERP ed extended ERP in ambito Amministrazione, Finanza e Controllo, prevalentemente legati all'aggiornamento delle release in uso, e CRM, a supporto del Marketing, delle Vendite, del personale di field.

L'ambito CRM è interessato da una sostanziale evoluzione delle soluzioni in uso, spesso secondo logiche Mobile e Social.

4.4 Hot Topics

La Survey ha approfondito il livello d'interesse e di adozione, i trend d'investimento delle aziende relativamente a cinque tematiche innovative: Social Enterprise, Mobility, Cloud Computing, Big Data, Internet of Things.

- L'utilizzo di piattaforme Social è sempre più diffuso nelle aziende: questi strumenti, introdotti generalmente dalle funzioni Marketing con l'obiettivo di migliorare la relazione con clienti e prospect, si diffondono più ampiamente quando la logica seguita è quella di una Social Enterprise con risvolti interni oltre che verso l'esterno. Internamente, strumenti social vengono introdotti con obiettivi di maggiore collaborazione, knowledge sharing, maggiore coinvolgimento ed empowerment delle risorse; verso l'esterno per migliorare la brand awareness, favorire un maggiore coinvolgimento del cliente/prospect tramite social network come Facebook, Twitter, YouTube o community gestite dall'azienda stessa.
- La Mobility a supporto dei processi di business diventa ormai imprescindibile, una priorità ICT su cui focalizzare strategie e investimenti, in grado di fornire più valore al business e rendere le organizzazioni più competitive e flessibili. Nel 2014 la diffusione dei device mobili in azienda continua a crescere a doppia cifra: incremento medio del 23% circa per gli smartphone e del 44% per i tablet di nuova generazione. La maggiore penetrazione di dispositivi mobili sta incentivando lo sviluppo di Mobile Business Applications, attraverso cui accedere ad applicazioni aziendali come l'ERP, applicazioni di Business Intelligence e

Reporting, di Gestione HR, e non solo alle applicazioni per la gestione della posta o della produttività.

- Il Cloud Computing rappresenta uno degli elementi centrali all'interno delle Agende Digitali Aziendali e nel 2014 è evidente un maggior fermento progettuale rispetto al 2013, quando l'approccio a questa tematica era più cauto e prevalentemente tattico. Il quadro che emerge oggi mostra una varietà di servizi e di ambiti di adozione, che confermano una maggiore presa di coscienza dei CIO sul tema, ma anche delle strutture business utilizzatrici di soluzioni in Cloud. Le tipologie di servizi più adottate e con una domanda in crescita risultano IaaS e SaaS; quest'ultimo inizia ad interessare anche aree core come Billing, ERP e CRM.
- L'esigenza di gestire e trasformare i Big Data in Smart data, ovvero insights rilevanti e di valore per il business, i volumi crescenti di dati, sempre più multiformato, spingono iniziative progettuali finalizzate, da un lato, a rivedere le architetture server e storage in termini di scalabilità e dal punto di vista qualitativo/prestazionale; dall'altro, all'adozione di soluzioni che permettano una maggiore valorizzazione dei dati raccolti - è evidente un maggior interesse verso motori semantici, verso soluzioni di Business Analytics (sempre più di tipo predittivo) supportate dalla potenza elaborativa dei nuovi sistemi ingegnerizzati, in grado di abilitare anche nuovi ambiti di analisi.
- Per quanto riguarda l'Internet of Things, la sicurezza fisica risulta il principale ambito in cui queste tecnologie sono attualmente implementate. Il potenziale applicativo dell'Internet of Things in questo ambito è, infatti, elevato e genera benefici in termini di innovatività dei servizi e di efficienza operativa, grazie alla possibilità di analisi in real time e di connessione tra diverse fonti di dati, sensori e terminali, assicurando quindi maggiore controllo e sicurezza. Già nel 2014, oltre alla sicurezza, telesorveglianza, sistemi di gestione e controllo degli accessi fisici, monitoraggio dei consumi energetici, efficientamento e monitoraggio ambientale rappresentano ambiti in cui si prevedono evoluzioni progettuali.

4.5 La spesa ICT

La spesa ICT complessiva (escluso il costo del personale ICT interno) mostra un andamento negativo (-1,2%) tra il 2013 e il 2014, a conferma di come il difficile contesto economico influenzi gli investimenti ICT anche nella fascia più alta della domanda, solitamente in controtendenza rispetto all'andamento del resto del mercato.

La composizione percentuale del budget ICT 2014 vede una prevalenza della componente Outsourcing - 30% della spesa complessiva, equamente distribuito tra Outsourcing Applicativo e Infrastrutturale, sostanzialmente trascurabile il BPO (1%). Segue la spesa per Servizi (21,2%) costituita in prevalenza da System Integration (16,1%) che, in diversi casi, include anche una componente di Consulenza. Meno rilevante, invece, la Consulenza stand alone (5,1%). I budget per Hardware e Software rappresentano rispettivamente il 16% e il 17,7% di quello ICT complessivo; il restante 13,2% della spesa fa capo ad apparati e servizi di Telecomunicazioni.

La gestione corrente ha un peso (62% circa) assolutamente forte sul totale della spesa, tuttavia, nel 2014 il peso degli investimenti dovrebbe mantenersi pressocchè costante, nonostante il calo complessivo del budget ICT.

5 Principali evidenze per settore verticale

Oltre ad una vista aggregata dei risultati, viene fornito un approfondimento su ciascun macro-settore analizzato. Per ciascuna delle 7 industry, il rapporto presenta il contesto business, le principali priorità ICT, l'Agenda Digitale Aziendale, i progetti nelle aree core, l'approccio verso le aree tecnologiche innovative, l'andamento previsto della spesa ICT.

5.1 Banche

Gli obiettivi strategici dichiarati dal panel intervistato sono in linea con le risposte che le realtà del settore stanno cercando di dare al contesto in cui operano: innovazione di prodotto/servizio, miglioramento della relazione con la clientela, razionalizzazione dei costi.

L'ottimizzazione della macchina IT, attraverso una revisione architetturale e applicativa che sia allineata ai nuovi modelli di business e che consenta una maggiore rapidità di execution, rappresenta la principale priorità che guida i progetti ICT, seguita dalla compliance.

Questo comporta, da una parte, un rinnovamento delle infrastrutture, sebbene non si riscontri un trend spinto verso il downsizing (da mainframe a open), dall'altro, la progressiva sostituzione di applicazioni obsolete. La compliance resta tra le principali priorità dell'ICT, continuando a rappresentare un'importante voce di spesa.

In ambito applicativo, tutte le banche del panel hanno intrapreso un progetto di firma grafometrica, seppure con diversi gradi di complessità. Nel 2014 si proseguirà nella realizzazione della banca paperless estendo l'utilizzo della firma grafometrica a un maggior numero di filiali.

Sul fronte delle applicazioni core banking oggetto di rinnovo, al primo posto vi sono le Condizioni, si tratta nella maggior parte dei casi di un'applicazione obsoleta che non risulta più adeguata alla maggiore granularità dell'offerta che la crescente competizione comporta.

Il mobile banking rappresenta il terzo ambito di investimento su cui molte banche stanno investendo per rinnovare il modello di relazione multicanale, ampliandone funzionalità e usabilità. Questo progetto rientra nel capitolo Digital Bank insieme ai progetti in ambito Internet banking e rinnovo delle applicazioni a supporto del gestore.

Per le banche il tema della discontinuità digitale ha un impatto rilevante, dovendo gestire la relazione con clienti che utilizzano in misura crescente device mobili nel rapporto con la banca, e dovendo far fronte alla crescente competizione proveniente da operatori non bancari.

Il 60% delle banche intervistate, infatti, dichiara di avere già adottato un'Agenda Digitale Aziendale e il 20% la prevede entro il 2014. Il restante 20% ritiene di dover affrontare altre priorità prima di poter intraprendere una strategia di digital transformation, su cui non sembra aver raggiunto la necessaria maturità.

Il peso dei principali trend tecnologici nei piani di investimento delle banche è molto differenziato. Lo sviluppo di servizi mobile da offrire ai clienti assume un'importanza molto elevata, addirittura marginale una strategia mobile rivolta alla propria forza lavoro, nonostante il parco smartphone risulti in crescita. Il tema dei Big Data assume un'importanza strategica nei piani del 40% del panel, mentre le aziende che lo considerano marginale sono ancora in fase di valutazione di possibili investimenti. Il Social non assume ancora un peso strategico nei piani di sviluppo: non se ne comprendono ancora i ritorni in termini di business. Sia il Cloud Computing sia l'IoT rivestono un peso marginale: il primo perché non sempre vantaggioso in contesti caratterizzati da architetture IT complesse e articolate come quelle bancarie, il secondo per una scarsa comprensione del tema da parte delle Direzioni ICT.

L'andamento della spesa ICT previsto per il 2014 riflette l'esigenza delle banche di far fronte alle difficoltà che il settore sta attraversando: trend in calo dell'1% per l'anno in corso. Il calo maggiore riguarda i grandi gruppi bancari presenti nel panel che hanno ancora margini per agire sulla spesa. Tuttavia, si rileva un'inversione di tendenza nella quota assorbita dagli Investimenti, che aumenta dal 37,6% al 38,5%, risultato delle politiche di razionalizzazione della spesa di gestione operativa intraprese negli ultimi anni.

5.2 Assicurazioni

Il settore assicurativo registra una ripresa nel 2013 su spinta di una significativa crescita del comparto Vita, in controtendenza rispetto alle dinamiche negative che hanno caratterizzato gli anni precedenti. Le sfide che le compagnie assicurative stanno affrontando si presentano differenziate da realtà a realtà. I grandi gruppi che hanno consolidato l'assetto organizzativo/societario negli anni scorsi e le compagnie di minori dimensioni puntano, oggi, all'innovazione dell'offerta e del servizio al cliente assecondando il suo maggior utilizzo di Internet e di device mobili anche per accedere ai servizi assicurativi e interagire con la compagnia. L'evoluzione dei canali di accesso all'offerta assicurativa è spinta dall'innovazione tecnologica ma anche dai cambiamenti normativi. L'ottimizzazione dei processi è un tema prioritario e riguarda prevalentemente il comparto Danni. Le compagnie puntano ad un modello operativo e di business più leggero, più efficiente, più digitale e integrato.

A livello ICT, dopo anni in cui sono stati realizzati interventi di tipo infrastrutturale attraverso attività di virtualizzazione e consolidamento architetture, il focus si sta spostando su modelli di ICT Governance per rendere possibile una gestione ottimizzata dell'ICT, più flessibile e più efficiente, in grado di rispondere con maggiore velocità alle esigenze del business. L'area Risk & Security risulta ancora prioritaria, per esigenze di compliance e in funzione della maggiore apertura delle compagnie verso l'esterno, di una crescente diffusione di smartphone e tablet che richiedono

la definizione di politiche e strumenti di controllo degli accessi. La compliance, sia europea sia nazionale, continua a richiedere un effort significativo a tutto i livelli, business e ICT.

In termini di progetti in aree core le compagnie del panel si stanno orientando a supportare il ramo Danni, con investimenti soprattutto sui sistemi di gestione dell'RC Auto e Sinistri. Le evoluzioni progettuali, da una parte, vanno nella direzione del miglioramento dei processi attraverso interventi di digitalizzazione, dall'altra, devono abilitare percorsi di innovazione della proposition e della relazione con gli assicurati piuttosto che con la rete di agenti e broker. Solvency 2 è ormai una costante tra i progetti IT delle compagnie, nel 2014 si concretizzeranno interventi di portata ancora significativa a conclusione di evoluzioni avviate già da tempo.

La discontinuità digitale sta avendo un impatto significativo sulle compagnie, più consapevoli che un approccio da digital insurance company consente di cogliere le maggiori opportunità di miglioramento della customer experience e di fidelizzazione del cliente. Nonostante ciò, il 40% del panel non prevede ancora la definizione di un'Agenda Digitale Aziendale ma singole iniziative di diversa portata. Laddove presente, i contenuti dell'Agenda Digitale Aziendale coprono tutte le tematiche alla base della discontinuità digitale, dalle strategie Mobile e Social, all'e-commerce e al m-commerce, Cloud Computing, digitalizzazione processi e workflow in particolare con riferimento a flussi da e verso l'esterno.

Il Mobile risulta l'area su cui si investirà con maggiore intensità nel corso del 2014. Un'altra area che riscontra un interesse crescente è rappresentata dal Social che, in un passato anche recente, non è stato particolarmente presidiato dalle compagnie.

Sul Cloud Computing c'è stato, finora, sicuramente interesse da parte delle compagnie ma poche evoluzioni progettuali. Dal 2014, si prevedono evoluzioni in ambito infrastrutturale, in logica private Cloud e per quanto riguarda il SaaS c'è una tendenza a considerarlo anche per tool di Social CRM.

Il settore assicurativo è tra quelli più interessati dalle evoluzioni IoT, oggi le polizze basate su black box sono sempre più diffuse, si tratta di un'evoluzione che genera una serie di opportunità per le compagnie.

Il tema dei Big Data si sta affrontando in maniera differenziata a seconda della dimensione aziendale: le medie compagnie soprattutto con interventi sulle architetture di storage e attraverso soluzioni di Business Analytics; i grandi gruppi con un approccio più strutturato che vede investimenti lato storage e Business Analytics ma anche l'introduzione di soluzioni ad elevate prestazioni (Appliance) e l'adozione di motori di ricerca semantici.

Dal punto di vista della spesa ICT, il panel mostra una crescita del 3,1% nell'anno in corso rispetto al 2013, si tratta di una crescita sostenuta soprattutto dall'incremento dei budget dei principali grandi gruppi assicurativi, mediata da una stabilità della spesa nelle realtà di minore dimensione.

5.3 Industria

L'industria italiana continua ad operare in una situazione di recessione, questo si riflette in maniera evidente sulle priorità delle aziende intervistate: la principale sfida competitiva per il 2014 sarà una generale revisione e ottimizzazione dei processi di business per il miglioramento dell'efficienza interna. L'innovazione di prodotto e di servizio risulta necessaria, alla luce di un contesto sempre più competitivo, per assecondare nuove esigenze dell'utente finale. Il miglioramento della relazione con i clienti trova riscontro nell'implementazione di soluzioni che permettano di rispondere ad un cliente più esigente e più difficile da fidelizzare. Operazioni di fusioni e acquisizioni sono indice di un continuo processo di concentrazione del settore provocato soprattutto dalla crisi.

Il ruolo dei dipartimenti IT sarà fondamentale per supportare il business nell'intraprendere percorsi di trasformazione e di innovazione. La principale priorità ICT delle aziende del panel riguarda il consolidamento e una maggiore integrazione del portafoglio applicativo (80% delle aziende del panel). Non sorprende, perché in linea con la precedente, che la seconda priorità ICT sia la standardizzazione delle architetture e dei processi IT, espressione di una continua ricerca di razionalizzazione, revisione e ottimizzazione delle attività interne che possa coniugarsi con la maggiore flessibilità e dinamicità richiesta dal business. Interventi di Risk & Security Management si rendono necessari per maggior ricorso a soluzioni in Cloud, maggiore apertura di sistemi e applicativi verso l'esterno.

Per quanto riguarda le principali aree applicative "core" oggetto di investimento nel 2014 gli interventi più diffusi riguardano l'ambito SCM - Supply Chain Management, ERP e Product Lifecycle Management.

Le applicazioni di SCM saranno oggetto di significativi investimenti per circa il 62% delle aziende del panel, a conferma della loro rilevanza strategica, poiché in grado di gestire e armonizzare le attività di pianificazione, di distribuzione, di trasporto e logistica. In ambito ERP, il focus è sulla gestione dei processi di produzione, in un'ottica di maggiore integrazione tra il sistema di gestione degli ordini e gli strumenti di analisi dei dati. L'area del PLM – Product Lifecycle Management risulta prioritaria soprattutto per le realtà che basano la loro competitività sulla gestione del ciclo di vita del prodotto e più innovative.

La discontinuità digitale è un tema sentito nel settore: oltre il 51% delle aziende del panel ha predisposto o previsto un'Agenda Digitale Aziendale. Mobile e Social sono contenuti prioritari dell'Agenda, questo è motivato da esigenze di una gestione sempre più efficiente della forza vendita, di una maggiore visibilità del brand e maggiori informazioni disponibili sulle nuove piattaforme social e mobile.

Le aziende industriali sembrano approcciare la tematica del Cloud Computing in maniera allineata al panel complessivo: servizi IaaS con modello private, ricorso al SaaS in modalità public. L'obiettivo è quello di ottenere maggiore flessibilità unitamente a vantaggi di tipo economico.

Il tema dei Big Data e l'IoT rappresentano un'area di investimento perché permettono di innovare le attività di produzione, di analizzare dati e informazioni sui bisogni dei clienti in modo da indirizzare adeguatamente le attività produttive e quelle di Ricerca e Sviluppo. L'ambito dei Big Data risulta importante in quanto l'analisi in "real-time" delle vendite, a sua volta, consente una migliore pianificazione della produzione. Gli investimenti in ambito Big Data si concretizzano in progetti di revisione delle architetture di storage, di adozione di soluzioni di Business Analytics.

Le tecnologie IoT trovano applicazione soprattutto nella gestione del ciclo logistico, nell'ambito dei sistemi di allarme e di monitoraggio ambientale.

Nel 2014, la spesa ICT del settore registrerà una crescita del 2,3%. La ripartizione tra spesa corrente e spesa per investimenti è però destinata a mantenersi invariata nel 2014.

5.4 GDO/Retail

Il settore della Grande Distribuzione Organizzata da tempo sta fronteggiando un continuo calo dei consumi nei vari segmenti d'offerta, anche in quello alimentare. Questa criticità si somma alla riduzione dei margini operativi, da sempre elemento caratteristico del settore.

E' in questo contesto che si inseriscono le sfide competitive dei principali player del settore, in particolare: miglioramento delle relazioni con i clienti e revisione dei processi business con la finalità di migliorare l'efficienza interna. E' chiara, quindi, la presenza di un duplice campo di azione in cui le aziende devono operare per contrastare la crisi ed essere più competitive: maggiore efficacia commerciale e recupero di efficienza.

Relativamente alle macro-tendenze indicate dai CIO per il 2014, emerge in modo chiaro la necessità di una significativa razionalizzazione del parco applicativo, ancora caratterizzato dalla presenza di numerosi applicativi custom. L'obiettivo è quello di procedere alla revisione degli applicativi nell'ottica di adottare soluzioni maggiormente standard ed integrate, in grado di fornire informazioni uniformi ed univoche, in real time o near real time, alle varie funzioni aziendali. Il processo di standardizzazione è in fase di realizzazione anche per le architetture e gli ambienti infrastrutturali. Conseguenza di questo percorso è la semplificazione e la modernizzazione degli asset, siano essi infrastrutturali o applicativi.

Mentre nell'ambito applicativo più tradizionale è evidente una focalizzazione sulla Business Intelligence e sul CRM, i principali investimenti previsti per il 2014 a supporto delle attività core del settore vedono una forte concentrazione di attività progettuali sulle soluzioni a supporto dei punti vendita. Ulteriori ambiti oggetto di attività progettuali significative nel 2014 riguardano i flussi

informativi tra magazzini e i centri di distribuzione centrali e territoriali, attività finalizzate a creare maggiore efficienza nei trasporti per evitare il fenomeno dell'out of stock (mancanza di prodotti negli scaffali) che, a sua volta, determina perdite economiche, in termini di mancate vendite, ma anche e soprattutto perdita di immagine con ripercussioni sulle vendite future.

Al fine di gestire al meglio il percorso evolutivo che vede un ruolo crescente della tecnologia a supporto dei processi interni e delle relazioni con l'esterno, oltre il 40% delle aziende appartenenti al panel ha predisposto un'Agenda Digitale Aziendale ed un ulteriore 22% la prevede per il 2015.

In termini di contenuti/obiettivi, le tematiche maggiormente presenti nelle Agende Digitali Aziendali, già implementate o previste, sono le seguenti: strategia Mobile, sia a supporto della forza lavoro interna che per i clienti, Strategia Social, finalizzata ai clienti, e-Commerce, Cloud Computing.

Il 2014 vedrà i CIO concentrati in larga misura su progetti in ambito mobile per i clienti. In ambito Social, area che vede impegnate il maggior numero di aziende del panel, il focus 2014 è sull'incremento delle attività di monitoraggio delle conversazioni su blog & social network, di sentiment analysis, al fine di meglio conoscere i clienti attuali/prospect e migliorarne il tasso di fidelizzazione.

Per quanto riguarda il Cloud Computing, le evoluzioni sono indirizzate ai servizi IaaS e SaaS, sia private che public.

A livello di spesa ICT, nonostante le difficoltà del momento, il trend si presenta positivo: + 2,6% nel 2014 rispetto al 2013. Questo dato, in controtendenza rispetto a quello complessivo del settore a livello Paese, è determinato soprattutto dall'aumento della spesa in System Integration ed Application Management, oltre che dalla spesa Hardware che include anche la strumentazione di self scanning e self checkout.

5.5 Telecomunicazioni e Media

Il settore Telecomunicazioni e Media (broadcaster televisivi) sta attraversando un biennio particolarmente difficile: sui ricavi è evidente l'impatto degli assetti regolamentari oltre alla forte competizione tariffaria che ha contribuito ad accentuare l'effetto al ribasso; inoltre, nei Media si è registrata una continua contrazione della raccolta pubblicitaria, derivante dal minore budget a disposizione delle aziende e dall'utilizzo di canali di comunicazione alternativi.

E' in questo macro-contesto che si inseriscono le sfide competitive indicate dalle aziende per il 2014: una forte innovazione di prodotto e servizio rivolta ad un'evoluzione della proposition cui si associa una continua ottimizzazione dei processi interni al fine di rendere disponibile e pronte al go-live i prodotti ideati, siano essi effettuati come first-mover, sia come reazione alle strategie dei concorrenti. Ulteriori sfide indicate dalla maggioranza dei carrier che hanno partecipato alla survey

riguardano l'innovazione di processo ed il miglioramento delle relazioni con i clienti, ambito in cui il supporto atteso dall'ICT è pressoché massimo.

I CIO dei carrier TLC e dei Media broadcaster hanno dichiarato, nella quasi totalità dei casi, la presenza di piani volti alla standardizzazione delle architetture e dei processi IT. In questi piani rientra anche la necessità di consolidare ed integrare il portafoglio applicativo per renderlo maggiormente reattivo ai cambiamenti ed alle richieste del business. Forte è la necessità di supportare la compliance che comporta anche un'attenzione alle soluzioni ed ai processi di Risk & Security Management.

L'analisi delle principali aree applicative core oggetto di investimenti nel 2014 vede per il segmento delle Telecomunicazioni la centralità dell'OSS (Sistemi per il supporto alle operazioni). C'è inoltre una conferma di investimenti nell'area Billing, sempre più integrata con l'ambito CRM e Social nell'ottica di fornire un servizio a valore aggiunto ai clienti, oltre che a livello di SDP (Service Delivery Platform) fondamentale per predisporre ed implementare applicazioni e servizi convergenti da integrare con strumenti 2.0, per consentire ai clienti di gestire il proprio portafoglio servizi e renderne sempre più real time l'attivazione.

Nel segmento Media, i principali investimenti riguardano le soluzioni di asset management, sia a supporto delle attività degli studi di produzione, sia per la gestione dei contenuti digitali e multimediali che sempre più i broadcaster propongono sulle varie piattaforme (Digitale Terrestre e Internet); questi progetti portano anche ad un aggiornamento delle soluzioni di gestione dei palinsesti e della griglia, per una migliore gestione dei contenuti e dei diritti di trasmissione.

Oltre il 60% dei CIO del panel ha predisposto un'Agenda Digitale Aziendale e il restante 40% la prevede per il 2015. Questo conferma il settore come uno dei più evoluti tra quelli analizzati nella survey. In termini di contenuti/obiettivi, le tematiche maggiormente presenti nelle Agende Digitali, già implementate o previste, sono: digitalizzazione processi e workflow interni ed esterni, strategie Social e Mobile (a supporto degli utenti interni), Cloud Computing, Strategia Social e Mobile (a supporto degli utenti esterni).

In coerenza ed a supporto delle Agende Digitali, si rileva una buona presenza di investimenti in ambito Big Data. Il settore è caratterizzato da un forte incremento dei volumi di dati destrutturati provenienti da social network e social media, oltre a quelli derivanti da micro-transazioni. La gestione di volumi di dati crescenti è basata in prevalenza su soluzioni di Business Analytics ed Appliances, a supporto delle attività dell'area Marketing e delle Vendite.

In ambito Cloud già nel 2013 sono risultati elevati i livelli di utilizzo, in particolare di IaaS di tipo private; il 2014 vedrà anche incrementi in ambito virtual private e public, funzionali ad una maggiore capacità elaborativa da utilizzare per testing e simulazioni. I servizi SaaS trovano un

significativo utilizzo in particolare a livello di Collaboration e Unified Communication, in ambito CRM.

In ambito Mobile è considerevole la presenza di applicazioni ripensate per device mobili, sia a supporto di utenti interni che dei clienti.

Sul Social il settore si conferma come uno dei maggiori utilizzatori, non solo internamente, ad esempio a supporto di attività di Employee Management/HR Monitoring, ma in particolare verso i clienti per esigenze di Analytics e Customer Profiling.

Pur registrando una spesa media tra le più elevate all'interno dei settori analizzati nella survey, risultato della presenza nel panel e in generale nel settore di un numero limitato di aziende ma di grande dimensione, il settore sta attraversando un periodo di forte contrazione della spesa ICT: la previsione indicata dai CIO vede un calo 2014 su 2013 di oltre il 5%.

5.6 Energy e Utilities

In Italia prosegue, ormai da diversi anni, un trend di riduzione dei consumi energetici dovuto, lato consumer, all'aggravarsi delle condizioni economiche e, lato business, alla contrazione generale delle attività focalizzate sul settore industriale e dei trasporti, anch'essa strettamente legata alla crisi.

Alla luce di questo scenario, le priorità dei principali player del settore nel 2014 saranno rappresentate dal miglioramento della relazione con i clienti, che ricopre un'importanza sempre maggiore a seguito del processo di liberalizzazione del mercato. Gli obiettivi che le aziende si pongono vanno nella direzione di consolidare la base utenti esistente ed ampliarla attraverso nuove iniziative di fidelizzazione. Allo stesso livello di importanza si collocano politiche di razionalizzazione dei costi, da sempre necessari sia a seguito di acquisizioni, sia per la costante riduzione dei margini operativi. Per queste priorità business il contributo atteso da parte dell'ICT è elevato; nelle azioni di fidelizzazione il contributo atteso risulta elevato per il crescente utilizzo dei canali social nel veicolare iniziative di marketing e di retention sui clienti.

Le priorità ICT per l'anno in corso mostrano ai primi posti sia la standardizzazione delle architetture e dei processi IT, sia il consolidamento e l'integrazione del portafoglio applicativo. Questi due aspetti, da sempre importanti, risultano in linea con l'obiettivo di razionalizzazione dei costi e dei tempi di processo. Aspetti quali il Risk & Security Management assumono maggior rilievo rispetto alle priorità 2013, in termini di implementazione di sistemi di Disaster Recovery, caratterizzati da alcuni anni da una migrazione verso sistemi Cloud, innovazione nei sistemi di alert per la prevenzione di incidenti sul campo, ancor più necessari alla luce di nuove applicazioni funzionali ad assecondare nuovi paradigmi come l'Internet of Things.

Il Billing si conferma, sia lato retail che B2B, tra le aree applicative a maggior priorità, in linea con quanto già rilevato nel corso del 2013. Acquista importanza la gestione del Trading e del Risk Management nell'ottica di ottimizzare operazioni di acquisto e vendita di energia, alla luce anche della riduzione dei margini operativi. Per quanto riguarda la gestione e manutenzione di impianti ed infrastrutture, gli investimenti sono rivolti sia alla costante manutenzione degli impianti, sia alla ricerca di nuovi sistemi di monitoraggio e alert.

All'interno del settore si stanno muovendo i primi passi verso la definizione di una road map che vada ad indirizzare i principali trend tecnologici a livello business. Seppur solo il 20% delle aziende abbia già un'Agenda Digitale Aziendale, il 60% pensa di introdurla tra il 2014 e il 2015.

Il panel dei CIO intervistati ha mostrato un interesse medio alto per tutte le aree indagate all'interno degli hot topics. I servizi mobile dedicati alla forza lavoro sono, nel 2014, oggetto di significativi investimenti, in linea con quanto riscontrato anche nel 2013, su spinta della diffusione di tablet e smartphone che ha caratterizzato lo scorso anno e che prosegue nel 2014.

Di elevata intensità risultano, inoltre, gli investimenti in corso per l'implementazione del Cloud Computing, in particolare IaaS in tutte le sue declinazioni – private, virtual private, public.

Il Social si conferma la priorità più sentita: l'83,3% del panel, nel 2014, vedrà investimenti in crescita rispetto al 2013 sia per lo sviluppo di community interne che social intranet. Allo stesso tempo è previsto il potenziamento di strumenti di HR Monitoring e, in un'ottica di miglioramento della comunicazione esterna e della relazione con i clienti, il potenziamento di Brand Community, il monitoraggio dei principali social network, l'introduzione di soluzioni di web analytics, Campaign Management sui social media, strumenti di Social CRM e Social Customer Care.

Il trend di spesa nel periodo 2013-2014 mostra un incremento pari all'1,2% e le aree che contribuiranno maggiormente all'incremento della spesa complessiva risultano le Telecomunicazioni, il Software, la System Integration.

5.7 Trasporti e Servizi

Il panel del settore Servizi e Trasporti è composto da aziende appartenenti al comparto ferroviario e navale, da primarie realtà operanti nei servizi postali, autostradali e logistici. Il calo della domanda, sia per quanto riguarda la movimentazione di persone che di merci, è l'elemento che accomuna le aziende del panel seppur operanti su diversi ambiti di specializzazione: traffico autostradale, ferroviario o utilizzo di servizi postali tradizionali.

E' in questo contesto che si inseriscono sfide competitive come il miglioramento delle relazioni con i clienti, al primo posto nel 2014, finalizzato a mantenere una base utenti stabile in grado di generare i flussi di cassa necessari al mantenimento dell'equilibrio economico-finanziario aziendale.

Ma emergono come rilevanti anche interventi di revisione e ottimizzazione dei processi di business, al fine di ridurre il tempo necessario dall'ideazione/creazione di un servizio fino alla sua messa in "produzione".

Dal punto di vista delle priorità ICT 2014, è ancora forte la necessità di procedere ad una razionalizzazione e standardizzazione delle infrastrutture e delle applicazioni; attività senza le quali risulta difficile rispondere in modo adeguato alle richieste e, soprattutto, alle tempistiche che Marketing e Vendite esigono. Oltre il 40% dei CIO ha indicato anche la necessità di supportare la compliance, in particolare per la gestione della documentazione e dei flussi informativi, a partire da quelli verso l'Agenzia delle Dogane.

A livello di soluzioni verticali, emergono come prioritari investimenti in soluzioni per la gestione della documentazione di viaggio, area che interessa trasversalmente sia l'ambito passeggeri che quello merci. Significativi anche gli investimenti legati all'infomobilità e quelli volti a monitorare il viaggio, sia per gestire i flussi di traffico (stradali o ferroviari) sia per la pianificazione dei viaggi e la gestione dei mezzi, al fine di ottimizzare le spese di trasporto.

Al fine di gestire al meglio il percorso evolutivo che vede un ruolo crescente della tecnologia a supporto dei processi interni e delle relazioni con l'esterno, un terzo del panel del settore ha predisposto un'Agenda Digitale Aziendale, un restante terzo prevede di implementarla tra il 2014 e il 2015. Digitalizzazione dei processi, social e mobile sono gli elementi centrali dell'Agenda Digitale, laddove presente.

Riguardo agli hot topics, primo tra tutti, in termini di aziende coinvolte, risulta il Social: molte realtà hanno indicato la presenza di progetti volti ad ampliare le community ed i portali esistenti, sia per un utilizzo interno, sia per clienti, effettivi e potenziali, al fine di monitorare e migliorare l'immagine aziendale. Importante e significativa anche l'evoluzione prevista in ambito Mobile con una forte progettualità in ambito App.

A supporto di una gestione ottimale dei Big Data, il 2014 vedrà progetti di ampliamento delle soluzioni di DB in memory e motori di ricerca semantici, mentre è ancora limitato, anche se in lieve crescita, il ricorso ad Appliance.

Il settore presenta un livello di adozione medio-elevato di servizi Cloud, i modelli privilegiati sono soprattutto di tipo private, sia per quanto riguarda l'ambito infrastrutturale che applicativo in cui, ai classici ambiti di posta/portali, si affiancano in modo crescente soluzioni di CRM e Billing. La prevalenza di modelli private è motivata dalla significativa presenza di Data Center proprietari e da un consistente numero di risorse dedite alla loro gestione.

Infine, in relazione all'IoT, ambito in cui i CIO hanno indicato un investimento marginale o medio, si conferma un utilizzo prevalentemente circoscritto al monitoraggio parco mezzi, al controllo dei

varchi e degli accessi (sia in ambito stradale che ferroviario) oltre che al monitoraggio ambientale, da intendersi come controllo stazioni/caselli/uffici postali.

Nonostante il contesto generale stia generando non poche difficoltà al settore, il 2014, a detta dei CIO appartenenti al panel, vedrà un budget ICT in crescita mediamente dell'1,6%, incremento determinato soprattutto dall'aumento della spesa per servizi di Consulenza e System Integration.

6 La readiness all'innovazione

Per poter confrontare i diversi settori in termini di approccio all'innovazione, readiness alla discontinuità digitale, si è partiti dal "quantificare" la capacità di un'azienda di cogliere opportunità di innovazione e portarla al proprio interno. Si tratta di un esercizio utile per valutare come una realtà o un settore, sia in grado di valorizzare una serie di elementi, renderli disponibili alla propria struttura interna, valorizzarli nei rapporti con l'esterno, a partire dai clienti.

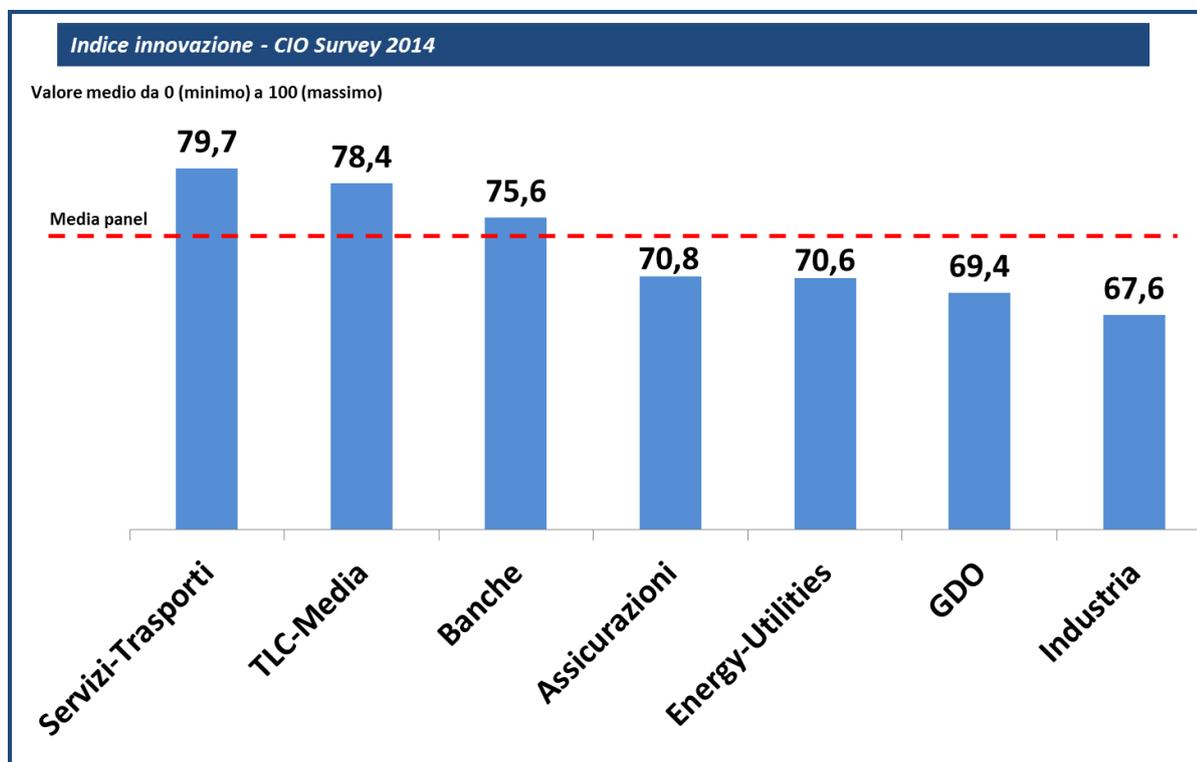
Per misurare la readiness delle aziende del panel all'innovazione, è stato costruito un indicatore tenendo conto di vari aspetti di natura organizzativa e tecnologica:

- il grado di supporto dell'ICT alle sfide competitive
- la percezione del ruolo dell'ICT all'interno dell'azienda
- la presenza del CIO all'interno di Executive Board
- la capacità del CIO di dialogare con il Top Management
- la tipologia dei parametri con i quali è valutata la divisione ICT (efficienza/efficacia)
- la presenza/previsione di un'Agenda Digitale Aziendale
- le evoluzioni in atto in ambiti tecnologici innovativi – Cloud Computing, IoT, Mobile, Social, Big Data
- i canali attraverso i quali l'ICT porta innovazione in azienda

Su ciascun elemento, le risposte fornite dal CIO sono state trasposte in una valutazione da 0 (minimo) a 100 (massimo) e le valutazioni sui singoli elementi sono state aggregate con l'obiettivo di arrivare ad un valore unico attraverso cui poter realizzare un confronto diretto tra i settori (Figura 6).

I settori Servizi/Trasporti, TLC/Media e Banche emergono come quelli maggiormente in grado di guidare l'innovazione e portarla a supporto del business. Più che in altri settori, le aziende appartenenti a quelli citati abbinano capacità di dialogo ICT-Business, ricerca di innovazione tramite numerosi canali ad attività progettuale intensa. In molte di queste aziende il CIO risiede, mediamente da 5 anni, all'interno di Executive Board. Questo conferma un dialogo tra business e divisione tecnologica, strutturato e di livello alto, in grado di abilitare un circolo virtuoso che, secondo i risultati della Survey, sta dando un riscontro positivo.

Figura 6 – Indice di innovazione nei diversi settori



Fonte: NetConsulting, CIO Survey 2014

Dall'altro lato, i settori che hanno evidenziato un indice di innovazione sotto la media si caratterizzano per un ICT meno proattivo e meno in grado di influenzare direttamente le strategie aziendali, le evoluzioni business e i risultati aziendali.

In questi settori, le evoluzioni tecnologiche generano un impatto più limitato sul business, seppur spesso per caratteristiche strutturali del settore e non per gap della Direzione ICT.

Per non generalizzare, è importante sottolineare come in ciascun settore analizzato siano presenti realtà aziendali in cui l'indice di innovazione raggiunge livelli significativi.

Si tratta di aziende accomunate, oltre che da un budget ICT significativo, da un CIO presente all'interno di team direzionali; di un CIO che ha spinto, nella maggior parte dei casi, per la creazione una road map evolutiva volta ad innescare percorsi di innovazione in azienda, una road map in cui sono ben chiare dead line, ruoli e responsabilità progettuali, tipologia di supporto esterno (global vendor, fornitori specializzati/focalizzati su una specifica tematica, ecc.) per ciascuna area evolutiva.

7 Conclusioni

Dal confronto diretto con i CIO delle maggiori aziende italiane, relativamente alle priorità business e alle azioni tecnologiche definite e contestualizzate, emerge un approccio orientato innanzitutto alla crescita del business: ai primi posti il miglioramento della relazione con i clienti e percorsi di innovazione di prodotto/servizio. La razionalizzazione dei costi, prioritaria nell'edizione precedente della Survey, non viene trascurata, ma ad essa si aggiungono interventi sui processi finalizzati al loro miglioramento in ottica di maggiore efficacia, di miglior supporto all'innovazione, di recupero di efficienza, e di conseguenza di "riduzione intelligente" dei costi.

Il supporto atteso dall'ICT è tanto più elevato quanto più complesse sono le strategie che le aziende vogliono implementare. E i CIO, da questo punto di vista, ritengono di poter soddisfare le aspettative dei vertici aziendali e del business: hanno investito su se stessi e sulle proprie divisioni negli anni scorsi, per cui oggi ritengono di poter aggiungere valore al business e in alcuni casi di fare dell'ICT stesso una fonte di opportunità orientate al business.

C'è una maggiore conoscenza e una maggiore consapevolezza delle potenzialità delle tecnologie all'interno delle aziende e all'esterno. Questo rende l'operato dei CIO più visibile e più compreso a tutti i livelli in azienda e li spinge ad una maggiore interazione e collaborazione con le altre aree aziendali. Sembra venir meno "l'antagonismo" tra ICT e Business che ha caratterizzato diverse realtà negli anni scorsi, lo dimostra il fatto che chi guida l'Agenda Digitale Aziendale, nelle aziende più strutturate per innovare a tutti i livelli, sono l'area Marketing e Vendite e l'ICT. Buona parte di questo nuovo approccio, improntato ad una maggiore interazione, per necessità o per scelta, è stato costruito dai CIO, su spinta delle evoluzioni del contesto esterno.

La discontinuità digitale ha un impatto forte sulle aziende, sul modo di produrre, di relazionarsi con l'esterno, di "fare business". Dal punto di vista dell'ICT, l'impatto è più evidente sulle capacità di governance dell'ICT e delle relazioni con il business che non in termini di "pura tecnologia". Questo vuol dire cambiamenti forti a livello di competenze ICT: da una parte, la necessità di competenze più organizzative, di pianificazione e strategiche, dall'altra, competenze e specializzazione su tecnologie nuove e che si evolvono velocemente.

La prima azione per colmare gap di competenze è un maggior ricorso all'esterno: soprattutto a nuovi fornitori, con elevata specializzazione su singole tematiche, che sappiano indirizzare, anche dal punto di vista business e non solo tecnologico, nel cogliere le opportunità legate ai nuovi trend tecnologici - Mobile, Social, Big Data, Cloud Computing, Internet of Things.

Cambia, quindi, anche l'ecosistema dei fornitori di riferimento sulla scia di una maggiore selettività: ai global vendor ICT vengono sempre più affiancati fornitori focalizzati su specifiche aree/tematiche tecnologiche. La specializzazione sembra premiare anche nella costruzione di un rapporto di partnership, di un rapporto privilegiato con le aziende utenti: sono, infatti, i fornitori specializzati a rappresentare il canale che i CIO più utilizzano come antenna tecnologica, per proporre e portare innovazione in azienda.