

La gestione strategica dell'ICT

Gianluigi Castelli
Executive Vice President
Information & Communication Technology
Eni S.p.A.

Piano del corso

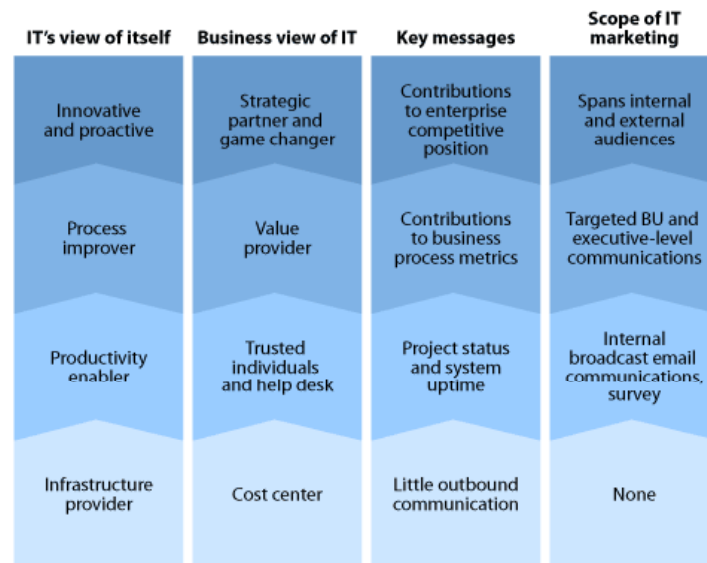
- **L'ICT al servizio del business**
 - Il *business value* dell'ICT
 - L'allineamento dell'ICT al business
 - Il ruolo dell'ICT nell'innovazione aziendale
 - Comprendere e farsi comprendere
- **Strategia, pianificazione, compliance e governance ICT**
 - La pianificazione strategica
 - Budgeting e spesa
 - La gestione della compliance
 - La gestione del portafoglio delle applicazioni e dei progetti
 - Le strategie di sourcing
- **L'organizzazione ICT**
 - Il disegno organizzativo e il *change management*
 - Il capitale umano
 - La leadership nell'ICT
 - Ruolo e gestione dei fornitori
- **Applicazioni e infrastrutture**
 - I *business process*
 - L'evoluzione del parco applicativo
 - Il ruolo delle architetture
 - Le infrastrutture

30 anni di evoluzione tecnologica

1977	2007
Macchina per scrivere	Laptop con WiFi
Giradischi	MP3
Telefono a rotella	Cellulare e VoIP
Agenda in pelle	PDA, Google Calendar
Lettere	Webcam, email, blog

Fonte: Business Week

Allineamento Business/IT



Source: Forrester Research, Inc.

Principali elementi di debolezza

- Vincoli tecnologici e mancanza di flessibilità
- Grandi gap tra aspettative di business e capacità di delivery
- 76+% in mantenimento dell'esistente, <20% innovazione
- IT additiva, raramente riduttiva
- Promesse non mantenute

Esempi di innovazione di business tramite l'IT

- **Sistema prenotazioni aeree Sabre**
 - Primo sistema di prenotazioni aeree online (anni '50)
- **Dell supply chain**
 - Dal cliente alla linea di produzione (PC fabbricati on demand) (anni '90)
- **Schwab online trading**
 - Primo esempio di trading online (anni 2000)
-

Ma allora perché spesso all'IT non viene riconosciuto un ruolo di vera innovazione?

Dove l'IT produce innovazione?

- Tecnologia
- Prodotto
- Servizio
- Processo
- Organizzazione

Dove l'IT produce innovazione?

• Tecnologia

• Prodotto

• Servizio

• Processo

• Organizzazione



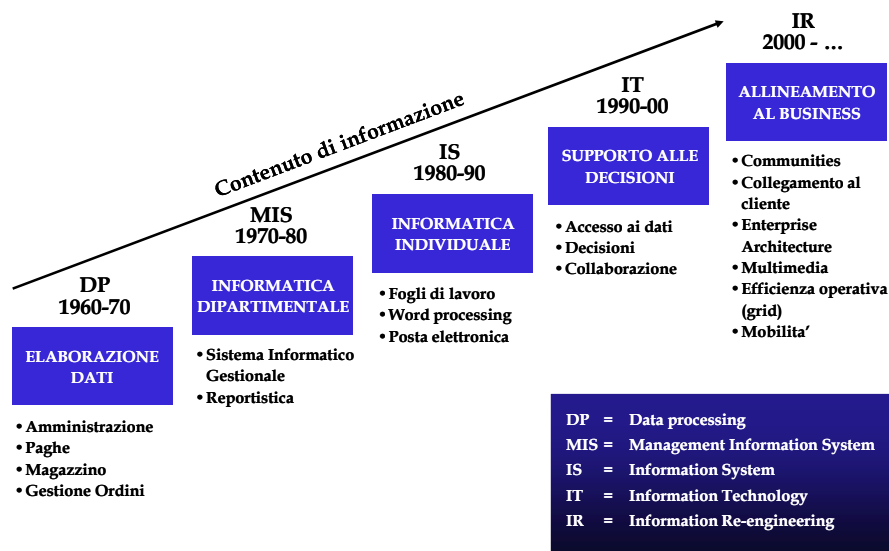
Ma è sempre utile?

Utile = Crea valore

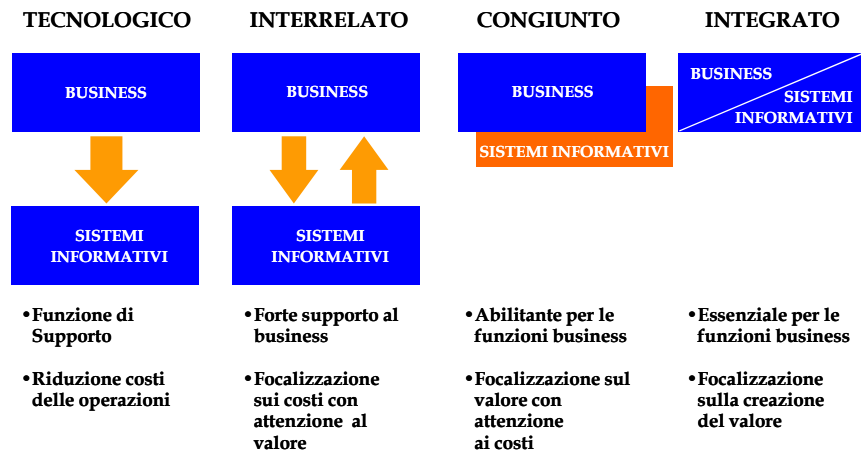
Il mantra del management

**Per creare valore occorre
allineare l'Information
Technology con la
Strategia di Business**

Evoluzione del ruolo dei sistemi informativi

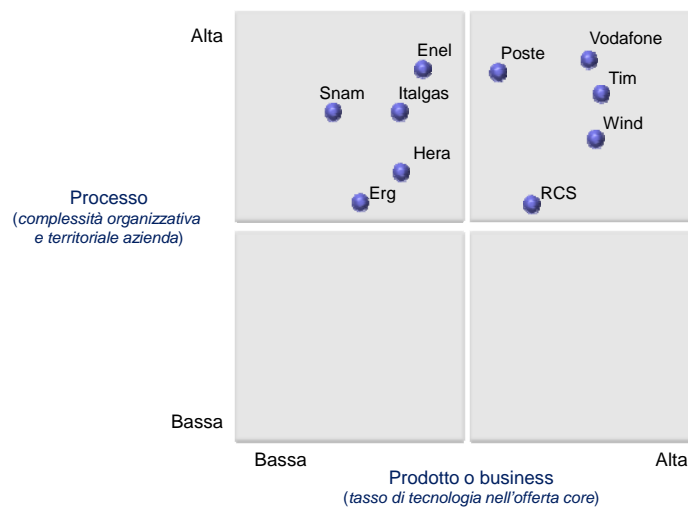


Evoluzione del rapporto tra funzioni business e sistemi informativi

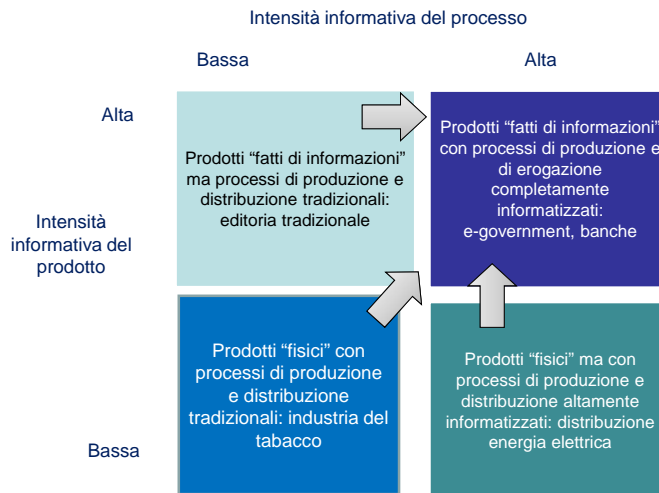


Esempio di posizionamento sulla matrice di Porter e Millar

Intensità Informatica per Livello

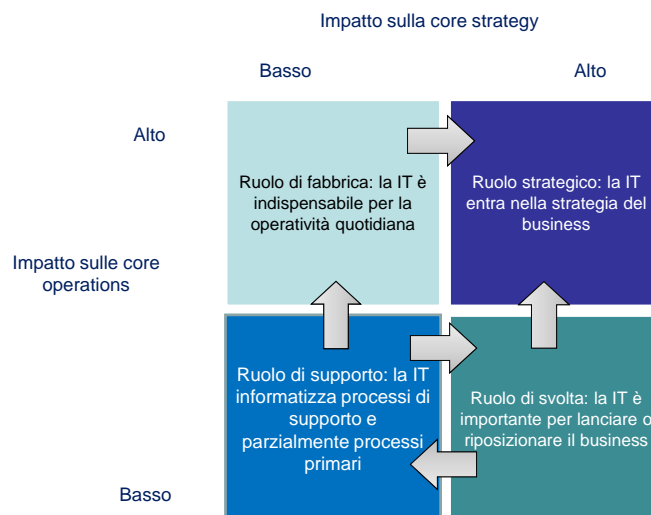


Matrice di Porter e Millar (ridisegnata)



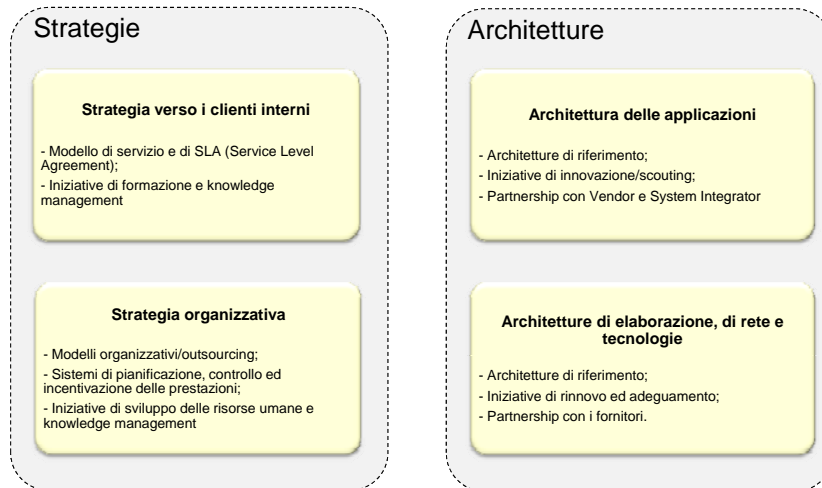
13

Matrice di McFarlan (ridisegnata)



14

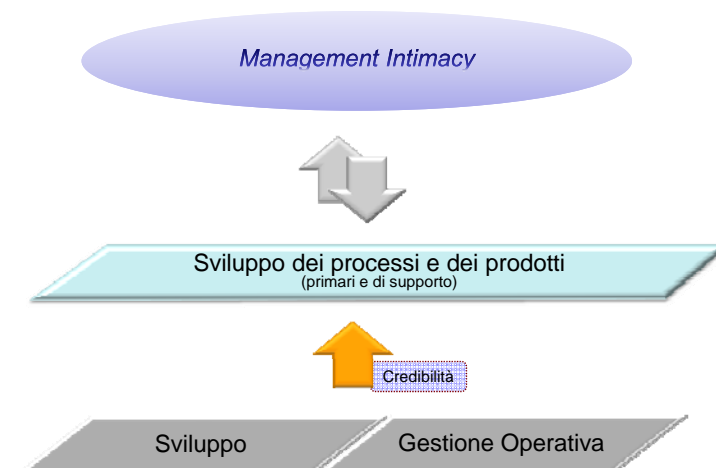
Un'agenda allargata delle strategie ICT



Pag 27

15

L'esecuzione come fonte di credibilità



16

Obiettivi di un modello operativo efficace

“Supportare efficacemente la strategia di business anticipando le soluzioni e razionalizzando la spesa a sostegno dell’innovazione”

Tempestività ed Allineamento con il business

- Riduzione dei **tempi di autorizzazione** e dei **tempi di approvvigionamento**
- Allineamento con il Business definendo un **“Single Point of Contact”** per tutta l’offerta informatica

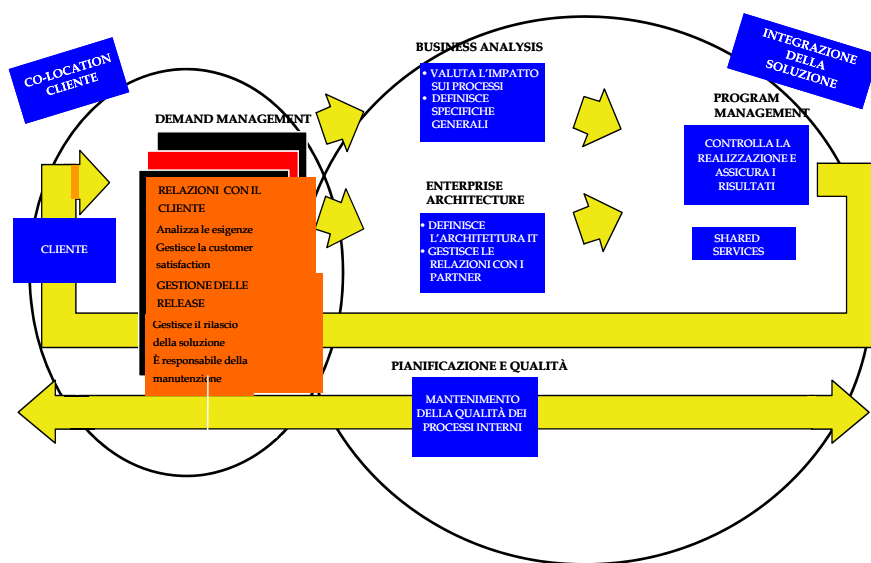
Costi

- **Controllo della spesa**
- **Riduzione dei costi**
- **Trasparenza delle logiche di ribaltamento costi**
- **Sviluppo di un nuovo modello di controllo**
- **Sensibilità al costo e al valore** dei progetti, dei servizi e dei beni informatici

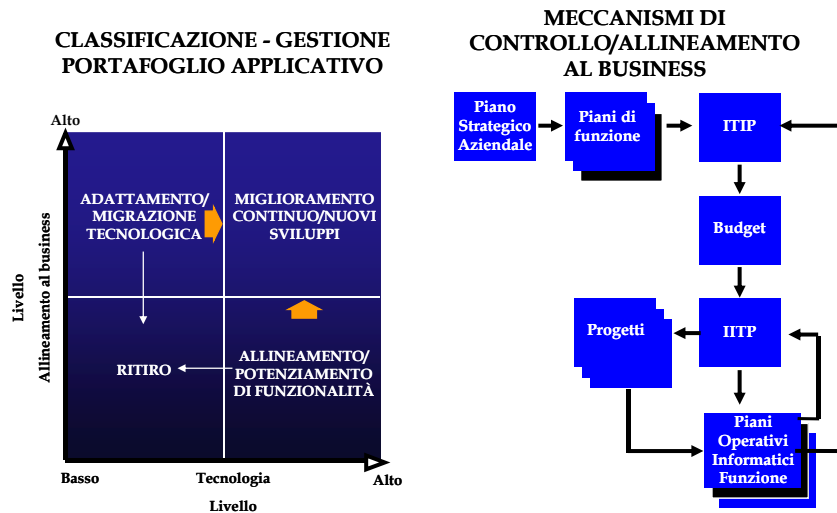
Qualità del servizio

- Riduzione dei **tempi di risoluzione dei problemi**
- Miglioramento della **qualità della relazione**
- Attenta **qualificazione** della domanda
- Riduzione degli **interventi di manutenzione post rilascio**
- Miglioramento della **rilevazione della qualità percepita**

Un modello operativo efficace



Leve per creazione/mantenimento del valore



Aspetti organizzativi

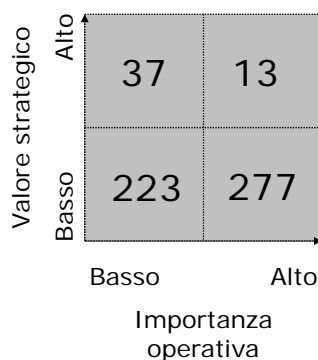


- Individuare il cambiamento
- Progettare/attuare l'organizzazione centrale
- Progettare/attuare l'organizzazione periferica
- Definire i processi di funzionamento/ il modello operativo
- Assicurare un elevato livello di comunicazione tra le parti
- Realizzare i metodi e gli strumenti di supporto (CMMi, FP, planning/budgeting/...)
- Avviare il processo continuo di allineamento con le funzioni business, le società di servizio, i fornitori
- Avviare il processo di formazione per l'arricchimento delle professionalità

1. L'allineamento passa attraverso la creazione di un linguaggio comune

- Il Portafoglio Applicativo
- Le specificità dell'industry
- La centralizzazione/decentralizzazione dell'IT
- Le condizioni di business cambiano
- Le priorità di investimento

2. Conosci le tue applicazioni



- **Alto valore strategico, basso impatto operativo**
 - Data Warehouse, Cruscotti, ...
- **Alto valore strategico, alto impatto operativo**
 - CRM/Billing, Online, dispatching, produzione, ...
- **Basso valore strategico, alto impatto operativo**
 - Contabilità, order processing, payroll, ...
- **Basso valore strategico, basso impatto operativo**
 - Applicazioni obsolete, DB con utenza di poche unità, ...

3. Indirizza l'innovazione

- **Alto valore strategico, basso impatto operativo**
 - Innovazione attraente
 - Rischio basso, impatto potenzialmente alto
 - Pochi utenti, ma "pensatori strategici"
 - Rapido payback
- **Alto valore strategico, alto impatto operativo**
 - Applicazioni di alto profilo, innovazione ad alto ritorno
 - Innovazione rischiosa
 - Molto difficili da far accettare
- **Basso valore strategico, alto impatto operativo**
 - Indirizzano la riduzione di costi
 - Soluzioni a pacchetto sono ideali
 - Rischio da valutare attentamente
- **Basso valore strategico, basso impatto operativo**
 - Perché ce le teniamo?

4. Indirizza il contesto

- **Le specificità dell'industry**
 - I punti di partenza sono molto diversi
 - Alto-Alto vs. Basso-Basso
 - I pattern di allineamento non differiscono molto in taluni cluster
 - Finance, manufacturing, energy, telco, retail,...
- **La centralizzazione/decentralizzazione dell'IT**
 - Applicazioni centrali o dedicate alle BU?
 - Costo/valore percepito e reale
- **Le condizioni di business cambiano**
 - Le applicazioni si spostano di quadrante
 - I contratti con i clienti restano vivi (non si possono spegnere le applicazioni)
 - Reassessment periodici
- **La definizione delle priorità di investimento**
 - Qual è l'impatto economico/finanziario di ciascuna applicazione?
 - Poche applicazioni (alto-alto) possono essere molto onerose individualmente
 - Molte applicazioni (basso-basso) creano elevato esborso collettivamente
 - Costo del "run", costo del "change"

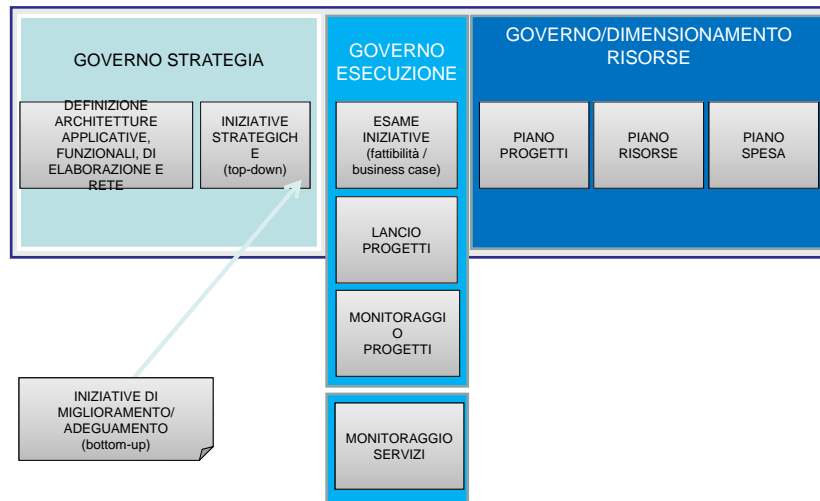
Per riappropriarsi della strategia.....

- L'innovazione e' utile se crea valore
- Il valore creato è la differenza positiva tra beneficio e costo
- La gestione sistematica del portafoglio applicativo dà risultati rapidi e visibili. Crea conoscenza e allineamento anche nelle organizzazioni più grandi in fretta e non richiede grandi investimenti e analisi estensive.
- La classificazione delle applicazioni permette di identificare il bisogno di innovazione e le priorità reali
- La pressione sui costi è sana e salubre
- **L'analisi del portafoglio non definisce la strategia di innovazione, ma identifica le aree critiche**

La Governance

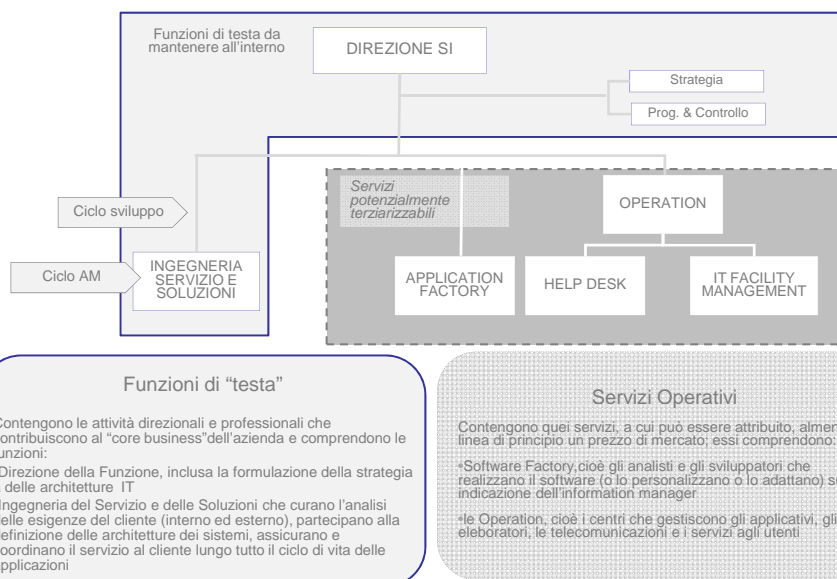


Schema di governo dell'IT



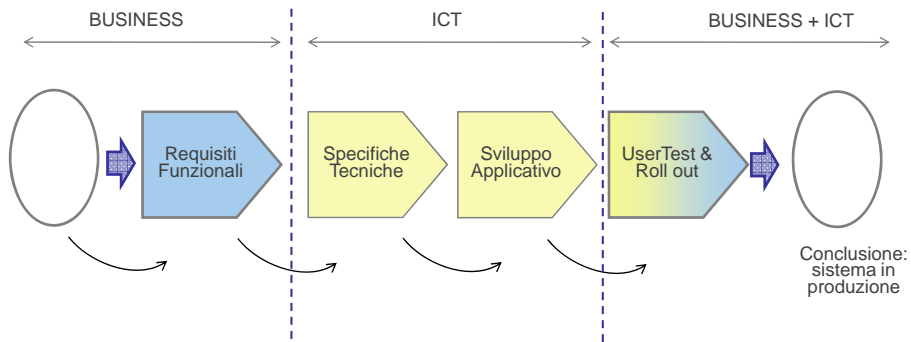
27

Mantenimento delle competenze core per il governo

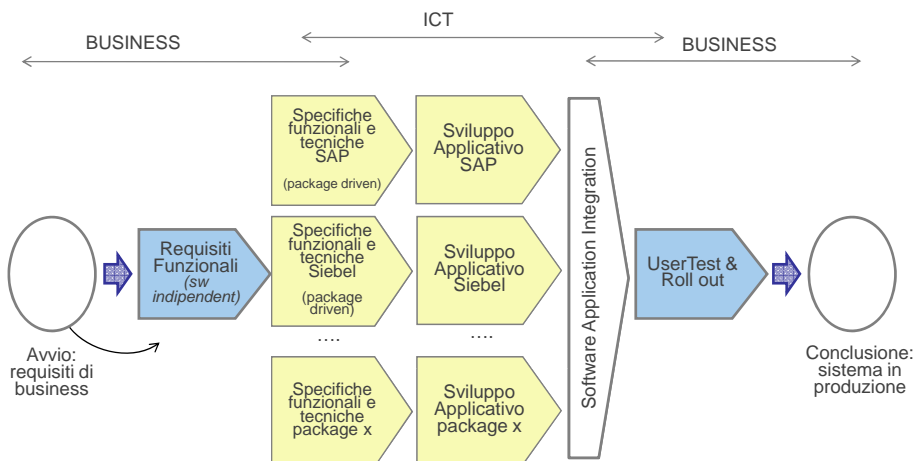


28

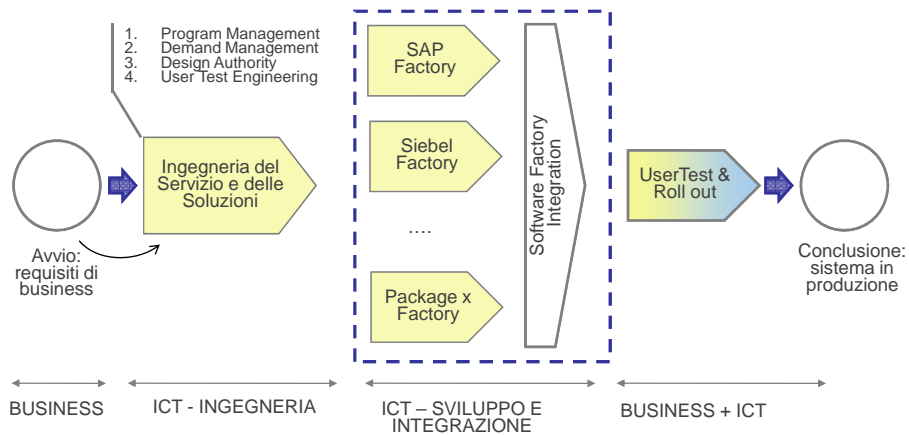
Modelli di sviluppo: tradizionale “legacy-driven”



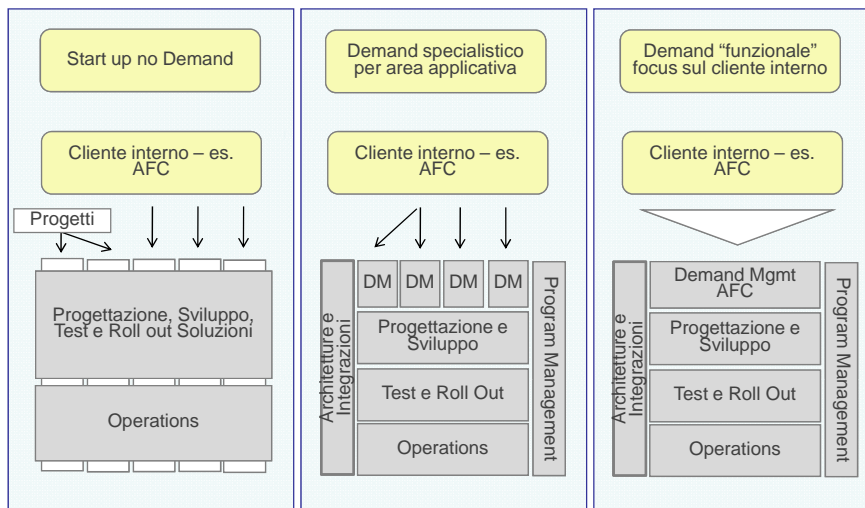
Modelli di sviluppo: intermedio “package-driven”



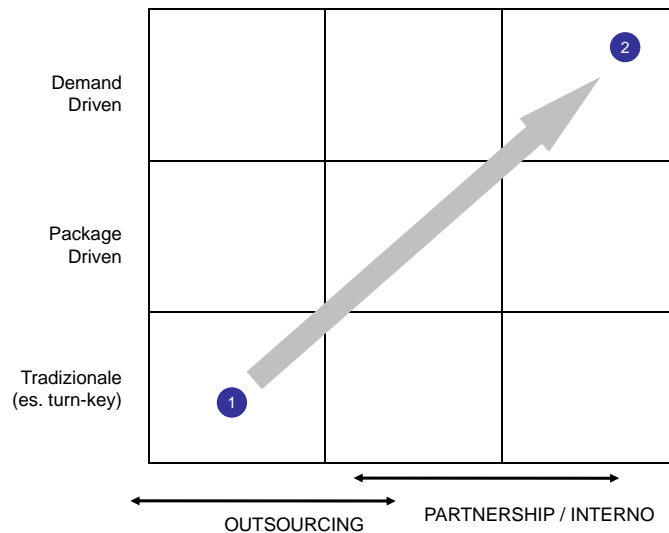
Modelli di sviluppo: evoluto 'demand – driven'



La gestione della domanda



Strategia di esternalizzazione

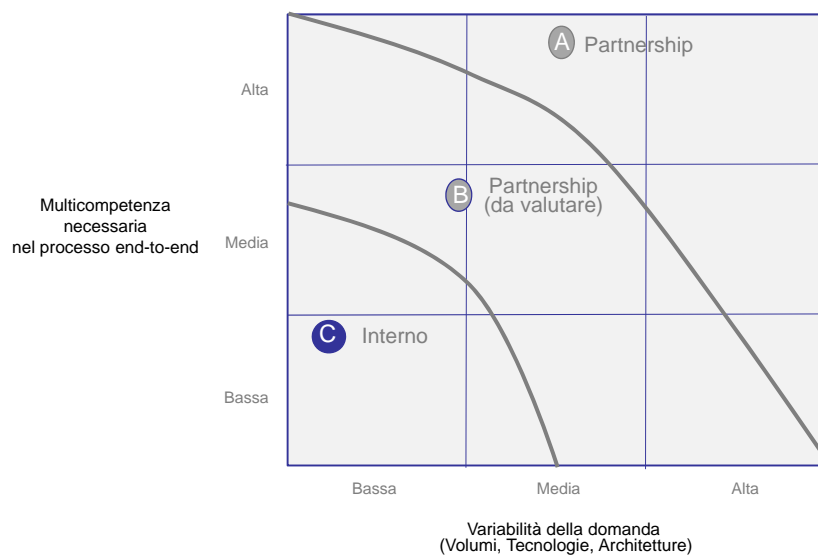


33

Pag 42

33

Strategie di applicazione del modello demand-driven



34

Pag 44

34