

ZeroUno

275
DICEMBRE 2004

LA NUOVA INFORMATICA PER COMPETERE MEGLIO



P.A. LOCALE

PAG 36 E ICT: UN PROGETTO COERENTE
PER REALTA' ED ESIGENZE DIVERSE

il **Ge
stio
nale**

verticals

PAG 59

**AGRO-ALIMENTARE:
DALLA RINTRACCIABILITA'
ALL'EFFICIENZA**

postatarget
magazine

Tariffa Pagata
AUT. 105/2004
valida dal 01-06-2004

Posteitaliane

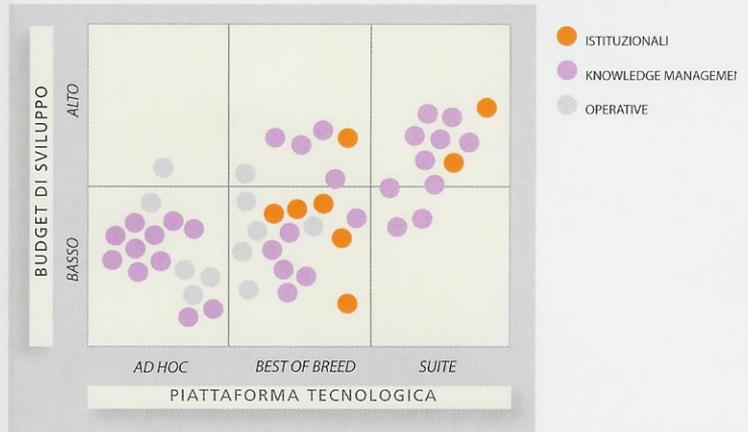
Newspaper Milano

Poste Italiane s.p.a. - Sped. in A.P.
D.L. 353/03 art. 1 comma 1) DCB Ivrea con P

ITALIA: CHI
CREDE
NELLE
IN
TRA
NET?

SECONDO L'OSSERVATORIO 'INTRANET FILES', ALLE ALTE POTENZIALITÀ DELLE INTRANET NON CORRISPONDE ANCORA UN'ADEGUATA CREDIBILITÀ DA PARTE DELLE NOSTRE IMPRESE, CHE NON LA VEDONO COME UNO STRUMENTO STRATEGICO E, NON RIUSCENDO A VALUTARNE IL ROI, LESINANO SUGLI INVESTIMENTI. PER FORTUNA, C'È CHI FA ECCEZIONE ALLA REGOLA

DI MICHELA DE ROSA



Fonte: Mip-Webegg

Nato per iniziativa del **MIP Politecnico di Milano** e di **Webegg** con l'obiettivo di creare e diffondere conoscenza sulle intranet in Italia, l'Osservatorio permanente "Intranet Files", giunto al secondo anno di attività, ha seguito l'evoluzione di questo strumento su un campione esteso, rispetto al primo anno, da 29 a 50 casi e reso maggiormente rappresentativo. Come vedremo, i risultati (il report integrale è scaricabile gratuitamente dal sito www.intranetfiles.it) lasciano poco spazio agli entusiasmi e molto all'analisi delle motivazioni e alla conseguente ricerca di possibili soluzioni.

Sviluppo, stasi, involuzione: queste le direzioni in cui stanno andando le 29 iniziative Intranet analizzate nel 2002. Un quadro quindi molto disomogeneo, dal quale emerge l'interpretazione non strategica di questo strumento. Ed è proprio questo il punto della questione, che porta, secondo Mariano Corso (Politecnico di Milano), ad una "...visione limitata delle potenzialità della intranet, che genera un circolo vizioso fatto di scarsi investimenti che generano scarsi risultati che a loro volta appiattiscono le ambizioni".

Dall'analisi emerge infatti che le evoluzioni sono relative per lo più a lievi miglioramenti delle funzionalità già presenti e gli obiettivi dichiarati sono stati spesso ridimensionati. In ben 11 casi, a seguito di un cambio nel management o nelle priorità aziendali, si è avuta una riduzione, anche drastica, dell'attenzione e degli investimenti sull'intranet. Solo in 6 casi su 29 vi sono stati interessanti percorsi evolutivi, in linea o addirittura superiori ai piani dichiarati. In particolare si segnalano tre intranet (due istituzionali e una operativa) che si sono orientate verso finalità di Knowledge management. Si tratta di implementazioni relativamente semplici e poco onerose dal

punto di vista tecnologico, che denotano però una maturazione della "cultura intranet" nell'impresa, con l'emergere di bisogni di collaborazione e scambio di conoscenza da parte di gruppi di lavoro e comunità latenti.

Un percorso evolutivo degno di attenzione è anche quello intrapreso da tre intranet istituzionali nate in gruppi multinazionali e multibusiness che stanno introducendo, o integrando, le intranet di varie società allo scopo di creare un'unica intranet di Gruppo che permetta non soltanto di uniformare la comunicazione, ma anche di standardizzare e controllare alcuni processi di supporto.

LE SCELTE TECNOLOGICHE

Per quanto concerne le scelte tecnologiche (vedi figura), la ricerca evidenzia una crescita delle soluzioni best-of-breed (22 casi su 50) ed una significativa presenza di soluzioni sviluppate ad hoc con budget limitati (16 casi). Colpisce per contrasto, specie a fronte della maturazione dell'offerta di mercato, il relativamente scarso utilizzo di suite applicative ad ampia copertura funzionale (solo 12 casi). Ciò si può spiegare solo alla luce della volontà di limitare gli investimenti in tempi di forte pressione sui costi (come testimoniano anche i ben 44 casi il cui l'iniziativa è gestita con risorse interne), e della difficoltà ad inquadrare l'intranet in un piano di sviluppo di lungo periodo.

La mancanza di un inquadramento strategico si traduce, sul piano tecnologico, anche nel basso grado di integrazione che gli applicativi intranet hanno tra di loro e con gli altri sistemi informativi aziendali, in particolare con i sistemi gestionali legacy e gli Erp. Il

I PLUS INFRASTRUTTURALI

I benefici di una intranet come infrastruttura aziendale si possono riassumere sotto diversi aspetti chiave. Una intranet fornisce in primo luogo un'interfaccia comune per tutti i servizi, realizzando una 'user experience' omogenea: aumenta la facilità d'uso delle funzionalità e quindi il livello di gradimento e di utilizzo degli utenti, e diminuiscono i costi della formazione. I sistemi d'identificazione dell'utente e la realizzazione del Single Sign-On (Sso) fra i servizi aumentano la facilità di accesso e quindi il livello di utilizzo dei servizi, con minori costi di help-desk. Infine, un unico strumento di ricerca per tutti i contenuti della intranet dà minori tempi di accesso e maggiori possibilità di recupero delle informazioni, ne facilita l'integrazione con le applicazioni business o gestionali, con minori costi d'interfacciamento con i sistemi di back-end; migliora inoltre, con i metadati, la qualità dei dati stessi. (M.D.R.)

monitoraggio dell'evoluzione delle intranet dall'anno precedente, tuttavia, mette in luce da questo punto di vista un lieve miglioramento, legato alla diffusione di progetti di razionalizzazione ed unificazione dei sistemi esistenti.

MA QUANTO 'RENDE' UNA INTRANET?

Come abbiamo anticipato, ciò che emerge di fondo dall'analisi delle aziende monitorate è che l'intranet non è ancora ritenuta uno strumento strategico per l'impresa. O almeno, non abbastanza da giustificare gli investimenti di cui necessita per essere davvero funzionale al business. Questo approccio genera un paradosso, dato che un'intranet trova il suo significato proprio nell'essere funzionale al business.

Qual è allora il problema? Per Gianfranco Vezzaro, direttore di Webegg: "La ricerca sul campo ha messo in evidenza la dicotomia tra una maggioranza di aziende che continuano ad affidarsi tatticamente ad un'intranet che impegna risorse emotive ed economiche limitate, con scarso impatto sulla cultura e sull'organizzazione aziendale, ed alcune 'isole felici' che continuano a destinare energie intellettuali ed investimenti verso un nuovo modello di intranet, che attraverso la costante revisione dei processi indirizza benefici organizzativi e di efficienza. A rendere questa seconda opzione meno appetibile, concorre la forte difficoltà che hanno tuttora le imprese nello stimare e misurare i ritorni delle intranet. Così si spiega la riluttanza del management verso un'iniziativa intranet strategica, rinunciando a priori a cogliere opportunità di efficienza elevata".

In una visione d'investimento fortemente legata al fattore Roi,

l'intranet diventa uno strumento di difficile catalogazione, comprensione e quindi sponsorizzazione da parte del management, in quanto i benefici che ne possono derivare sono assai disomogenei tra loro, e quelli più rilevanti sono spesso difficili da monetizzare. Risulta quindi indispensabile un nuovo modello di valutazione che metta in evidenza tutti i tipi di ritorni, ancorché tutti i tipi di costi, soprattutto quelli legati a un approccio inefficace a questo strumento.

Per rispondere a questa esigenza l'Osservatorio Intranet Files propone un modello che intende fornire al management le linee guida per strutturare il processo decisionale non solo relativo alla valutazione, ma anche alla stessa "concezione" della intranet, evidenziando le componenti del valore (benefici e costi) e suggerendo le possibili azioni per incrementarlo. Lo scopo non è arrivare ad un valore numerico preciso, ma avere un quadro preciso delle componenti del valore per poter agire sulla configurazione della Intranet e poter verificare e migliorare a posteriori le scelte effettuate.

IPOTESI PER UN MODELLO DI VALUTAZIONE

Il modello di analisi del valore risultante comprende due fasi. La fase 1 riguarda la determinazione dei servizi da erogare e dei relativi requisiti, finalizzata ad individuare l'assetto dell'Intranet in termini di funzionalità. In questa fase il management deve comprendere le potenzialità e il ruolo della Intranet in relazione ai fattori critici di successo della propria azienda, partendo da:

- un'analisi puntuale dei processi su cui avrà impatto la Intranet e delle loro prestazioni chiave;
- una comprensione puntuale dei bisogni degli utenti;



GIANFRANCO VEZZARO
DIRETTORE DI WEBEGG



MARIANO CORSO
POLITECNICO DI MILANO

- una valutazione critica del ruolo attuale dei sistemi informativi aziendali di supporto a tali processi.

La fase 2 riguarda la determinazione dell'architettura tecnologica, finalizzata ad individuare l'assetto con cui realizzare le funzionalità.

Il modello guida ad un dialogo tra queste due fasi, portando ad un processo di confronto tra i requisiti del business in termini di funzionalità e le problematiche ed opportunità legate alla tecnologia. Momento principale dell'analisi è la determinazione del valore dell'intranet, che confronta i costi tecnologici e organizzativi legati al progetto con i benefici risultanti dalle decisioni prese nelle fasi precedenti. In base ai servizi ipotizzati è possibile innanzitutto determinare quelli che sono i benefici diretti sui processi aziendali, in termini quantitativi o qualitativi. Questi si dividono in:

- benefici attuali, realizzati dal progetto in esame e divisibili in benefici diretti (che misurano il valore apportato direttamente dalle applicazioni ai processi di business, come maggior efficacia, minori costi e simili) e benefici infrastrutturali (vedi riquadro), dove la costituzione di una infrastruttura tecnologica per la realizzazione dell'intranet ha un impatto diretto sui servizi, amplificando i benefici diretti e diminuendo i costi associati;

- benefici potenziali, associati all'opzione data dalla presenza di un'infrastruttura. Infatti, una volta deciso di realizzare un'infrastruttura tecnologica, diminuiranno i costi e i tempi associati alla realizzazione sulla Intranet di ulteriori servizi in un secondo momento.

Riguardo i costi associabili a una intranet, questi si dividono in:

- costi tecnologici del progetto della intranet, a loro volta dati dai costi di avvio, relativi alla realizzazione del sistema (consulenza, svi-

luppo, licenze...) ed alla sua messa in esercizio (adeguamento di client, server, rete e così via), e in costi di gestione relativi alla manutenzione dell'intranet realizzata e ai canoni di manutenzione delle licenze software;

- costi organizzativi, anch'essi legati sia alla fase di avvio (dalla formazione del personale ai costi derivanti da resistenze organizzative) sia a quella di gestione (struttura di governance ed help desk).

INTRANET, STRUMENTO DI CAMBIAMENTO

Per arrivare ad un corretto utilizzo della intranet è quindi necessario un diverso approccio a questo strumento, che ne comprenda le potenzialità nell'apportare un significativo cambiamento nelle dinamiche aziendali. Per tale motivo, secondo Stefano Mainetti (Politecnico di Milano): "Lo sviluppo di una intranet non va visto come un progetto, ma come un processo evolutivo che porta nel tempo le persone a cambiare modo di operare ed interagire". In questa evoluzione la intranet passa attraverso diversi stadi nei quali cambia il proprio ruolo assumendo via via una maggiore centralità nell'abilitare e sostenere il cambiamento strategico ed organizzativo. Una mancata consapevolezza di questo fenomeno porta le imprese a valutare scorrettamente le iniziative non valorizzando i benefici possibili. "La intranet - conclude Mainetti - deve passare da strumento di recupero di efficienza locale a strumento per ripensare processi, creare nuovi spazi di lavoro e collaborazione, preparare ed anticipare il cambiamento organizzativo ed accelerare l'evoluzione delle aziende verso nuove strategie. ■