

# Ottimizzare le performance con i sistemi di Business Intelligence

Rapporto 2009 Osservatorio  
Business Intelligence

POLITECNICO DI MILANO



DIPARTIMENTO  
DI INGEGNERIA  
GESTIONALE



School of Management

Novembre 2009

#### Copyright e utilizzo dei contenuti

I Report non potranno essere oggetto di diffusione, riproduzione e pubblicazione, anche per via telematica (ad esempio tramite siti web, intranet aziendali, ecc.), e ne viene espressamente riconosciuta la piena proprietà del DIG - Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

La violazione di tale divieto comporterà il diritto per il DIG di ottenere il risarcimento del danno da illecito utilizzo, ai sensi di legge.

## Indice

	pagina
<b>Introduzione</b> <i>di Carlo Vercellis</i>	7
<b>Executive Summary</b> <i>di Carlotta Orsenigo e Carlo Vercellis</i>	9
<b>1. I sistemi di Business Intelligence</b>	13
<input type="checkbox"/> Componenti e funzionalità di un'architettura di BI	13
<input type="checkbox"/> Le prospettive di mercato e le tendenze in atto	15
<b>2. Sistemi di BI nei diversi settori: un confronto</b>	17
<input type="checkbox"/> Maturity model	17
<input type="checkbox"/> Qualità e rilevanza dei dati	19
<input type="checkbox"/> Informazioni non strutturate	20
<input type="checkbox"/> Principali vantaggi	20
<input type="checkbox"/> Fattori critici	23
<b>3. Telco e Utilities</b>	25
<input type="checkbox"/> Il settore	25
<input type="checkbox"/> I risultati dell'analisi	26
<b>4. Media</b>	35
<input type="checkbox"/> Il settore	35
<input type="checkbox"/> I risultati dell'analisi	36
<b>5. Fashion e Retail</b>	45
<input type="checkbox"/> Il settore	45
<input type="checkbox"/> I risultati dell'analisi	46
<b>6. Manufacturing</b>	61
<input type="checkbox"/> Il settore	61
<input type="checkbox"/> I risultati dell'analisi	61
<b>Nota metodologica</b>	70
<b>Il Gruppo di Lavoro</b>	72
<b>La School of Management</b>	73
<input type="checkbox"/> La School of Management del Politecnico di Milano	73
<input type="checkbox"/> Gli Osservatori <i>ICT &amp; Management</i>	73
<input type="checkbox"/> Il MIP	74
<b>I sostenitori della Ricerca</b>	75



---

# Indice Figure

	pagina
<b>Figura 1.1</b>	Componenti di un'architettura di BI <b>13</b>
<b>Figura 1.2</b>	Funzionalità di un'architettura di BI <b>15</b>
<b>Figura 2.1</b>	Maturity model per le aziende nei macro-settori considerati <b>19</b>
<b>Figura 2.2</b>	Qualità dei dati <b>19</b>
<b>Figura 2.3</b>	Rilevanza dei dati <b>20</b>
<b>Figura 2.4</b>	Rilevanza delle informazioni non strutturate <b>20</b>
<b>Figura 2.5</b>	Benefici potenziali: settori Telco e Utilities <b>21</b>
<b>Figura 2.6</b>	Benefici potenziali: settore Media <b>21</b>
<b>Figura 2.7</b>	Benefici potenziali: settori Fashion e Retail <b>22</b>
<b>Figura 2.8</b>	Benefici potenziali: settore Manufacturing <b>22</b>
<b>Figura 2.9</b>	Fattori critici: confronto tra i settori Telco-Utilities e Media <b>23</b>
<b>Figura 2.10</b>	Fattori critici: confronto tra i settori Fashion-Retail e Manufacturing <b>24</b>
<b>Figura 3.1</b>	Filiera del settore Utilities <b>25</b>
<b>Figura 3.2</b>	Filiera del settore Telco <b>26</b>
<b>Figura 3.3</b>	Situazione As-Is e To-Be per le aziende dei settori Telco e Utilities <b>27</b>
<b>Figura 3.4</b>	Orientamento rispetto alle attività di competitive intelligence <b>27</b>
<b>Figura 4.1</b>	Filiere del settore Media <b>35</b>
<b>Figura 4.2</b>	Situazione As-Is e To-Be per le aziende del settore Media <b>36</b>
<b>Figura 4.3</b>	Orientamento rispetto alle attività di competitive intelligence <b>37</b>
<b>Figura 5.1</b>	Filiera del settore Fashion <b>45</b>
<b>Figura 5.2</b>	Filiera del settore Retail <b>46</b>
<b>Figura 5.3</b>	Situazione As-Is e To-Be per le aziende dei settori Fashion e Retail <b>47</b>
<b>Figura 5.4</b>	Orientamento rispetto ai programmi di fidelizzazione <b>48</b>
<b>Figura 6.1</b>	Situazione As-Is e To-Be per le aziende del settore Manufacturing <b>62</b>
<b>Figura 6.2</b>	Principali impieghi degli strumenti di BI <b>62</b>



---

# Indice Box

	pagina
<b>Box 3.1</b>	A2A <b>28</b>
<b>Box 3.2</b>	Amsa <b>28</b>
<b>Box 3.3</b>	Edison <b>29</b>
<b>Box 3.4</b>	Egea <b>30</b>
<b>Box 3.5</b>	Eni Gas & Power <b>30</b>
<b>Box 3.6</b>	Italcogim Energie <b>31</b>
<b>Box 3.7</b>	Italgas <b>31</b>
<b>Box 3.8</b>	Sorgenia <b>32</b>
<b>Box 3.9</b>	Telco A: azienda delle telecomunicazioni <b>33</b>
<b>Box 3.10</b>	Telco B: azienda delle telecomunicazioni <b>33</b>
<b>Box 3.11</b>	Utility A: azienda nel settore dell'energia <b>34</b>
<b>Box 4.1</b>	De Agostini <b>37</b>
<b>Box 4.2</b>	Editoriale Domus <b>38</b>
<b>Box 4.3</b>	Matrix <b>39</b>
<b>Box 4.4</b>	m-dis <b>40</b>
<b>Box 4.5</b>	Mediaset <b>41</b>
<b>Box 4.6</b>	Mondadori <b>42</b>
<b>Box 4.7</b>	RCS MediaGroup <b>42</b>
<b>Box 4.8</b>	Secondamano <b>43</b>
<b>Box 5.1</b>	Artsana <b>48</b>
<b>Box 5.2</b>	Aspiag <b>49</b>
<b>Box 5.3</b>	Deborah Italia <b>49</b>
<b>Box 5.4</b>	Dolce&Gabbana <b>50</b>
<b>Box 5.5</b>	Euronics <b>51</b>
<b>Box 5.6</b>	Forall Confezioni <b>51</b>
<b>Box 5.7</b>	Geox <b>52</b>
<b>Box 5.8</b>	Iperal <b>53</b>
<b>Box 5.9</b>	La Rinascente <b>53</b>
<b>Box 5.10</b>	Lotto Sport <b>54</b>
<b>Box 5.11</b>	Mediamarket <b>54</b>
<b>Box 5.12</b>	Muraro Lorenzo <b>55</b>
<b>Box 5.13</b>	Prada <b>56</b>
<b>Box 5.14</b>	Tod's <b>56</b>
<b>Box 5.15</b>	Unes <b>57</b>
<b>Box 5.16</b>	Valentino Fashion Group <b>57</b>
<b>Box 5.17</b>	Valigeria Roncato <b>58</b>
<b>Box 5.18</b>	Vitale Barberis Canonico <b>59</b>
<b>Box 6.1</b>	Canon <b>63</b>
<b>Box 6.2</b>	Coemar <b>63</b>
<b>Box 6.3</b>	Esseco Group <b>64</b>
<b>Box 6.4</b>	Gruppo Beretta <b>64</b>
<b>Box 6.5</b>	Italia Zuccheri <b>65</b>
<b>Box 6.6</b>	Leaf Italia <b>66</b>
<b>Box 6.7</b>	Magneti Marelli <b>66</b>
<b>Box 6.8</b>	Mapei <b>67</b>
<b>Box 6.9</b>	Pirelli Tyre <b>68</b>
<b>Box 6.10</b>	Toschi <b>68</b>



---

# Introduzione

L'Osservatorio Business Intelligence della School of Management del Politecnico di Milano, avviato nel 2008, si rivolge a un tema di grande attualità e di rilevanza strategica per le imprese e le pubbliche amministrazioni.

La ricerca svolta nel primo anno di attività, descritta nel primo Rapporto di Ricerca, ha illustrato il grado di diffusione dei sistemi di business intelligence e le tendenze in atto, mediante un'analisi ad ampio spettro di un esteso campione di imprese appartenenti a settori diversificati, cercando di identificare i percorsi di adozione, i vantaggi e le barriere, l'impatto organizzativo sui processi e sulle persone, i meccanismi di governance dei progetti.

Nel corso del secondo anno di attività l'Osservatorio Business Intelligence ha ritenuto di concentrare le proprie indagini su un numero ristretto di settori industriali e dei servizi particolarmente significativi - Telco e Utilities, Media, Fashion e Retail, Manufacturing - con l'obiettivo di comprendere la diffusione delle applicazioni di business intelligence nei diversi settori, evidenziando le specificità di ciascun comparto e operando confronti incrociati tra i diversi ambiti investigati, con l'intento ultimo di offrire spunti per orientare il processo decisionale di adozione dei sistemi di business intelligence nelle imprese.

Questo secondo Rapporto dell'Osservatorio Business Intelligence illustra i risultati ottenuti nel corso della ricerca per il 2009, e si fonda su una solida base empirica costituita da più di 90 casi di studio approfonditi, che hanno permesso di identificare alcune best practice e di porre in luce i nessi tra l'utilizzo delle metodologie di business intelligence e l'ottimizzazione delle performance.



*Carlo Vercellis*

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carlo Vercellis', written in a cursive style.



---

# Executive Summary

I sistemi di Business Intelligence (BI) permettono di generare informazioni e conoscenze a partire dai dati presenti nei sistemi informativi delle imprese e delle pubbliche amministrazioni, al fine di migliorare la qualità dei processi decisionali mediante logiche di estrazione flessibili, metodologie di analisi e modelli matematici di predizione e di ottimizzazione, indicati nel loro complesso come *business analytics*.

A dispetto della congiuntura recessiva, il volume d'affari che ruota intorno ai sistemi di BI è cresciuto in modo significativo nel corso del 2008 e del primo semestre 2009, con un incremento del mercato globale che si colloca tra l'8% e il 12%. Anche le prospettive di sviluppo si mantengono favorevoli, con un tasso di incremento medio che si ritiene possa oscillare intorno all'8% per il prossimo triennio.

L'Osservatorio Business Intelligence della School of Management del Politecnico di Milano è stato avviato nel 2008, e le indagini del primo anno di attività, descritte nel primo Rapporto di Ricerca, hanno illustrato il grado di diffusione dei sistemi di BI e le tendenze in atto mediante un'analisi ad ampio spettro di un esteso campione di imprese appartenenti a settori diversificati.

Nell'edizione 2009 dell'Osservatorio Business Intelligence si è ritenuto opportuno circoscrivere la ricerca a un numero ristretto di settori industriali e dei servizi particolarmente significativi, con l'obiettivo di comprendere la diffusione delle applicazioni di business intelligence nei diversi settori, evidenziando le specificità di ciascun comparto e operando confronti incrociati tra i diversi ambiti investigati, con l'intento ultimo di offrire spunti per orientare il processo decisionale che porta

all'adozione dei sistemi di business intelligence. In particolare, i quattro macrosettori individuati sono rappresentati da Telco e Utilities, Media, Fashion e Retail, Manufacturing.

La ricerca 2009 si fonda su una solida base empirica costituita da più di 90 casi di studio approfonditi, che hanno permesso di identificare alcune best practice e di porre in luce i nessi tra l'utilizzo delle metodologie di business intelligence e l'ottimizzazione delle performance.

Attraverso i casi analizzati è stato possibile identificare le principali aree di applicazione della BI nelle aziende dei settori investigati, valutando i benefici, le barriere allo sviluppo e l'impatto organizzativo sui processi e sulle risorse umane. Inoltre, è stato possibile confrontare il posizionamento delle imprese appartenenti ai diversi settori rispetto al maturity model elaborato nel corso dell'edizione 2008 della ricerca.

## **Principali risultati**

L'indagine condotta sul campione di imprese appartenenti ai quattro settori analizzati ha posto in luce alcune evidenze empiriche di notevole interesse per la domanda e per l'offerta di sistemi di BI.

- I sistemi di BI determinano i maggiori benefici allorché vengono utilizzati per ottimizzare le performance dei processi *core* di un'impresa, contribuendo a ridurre i costi o ad aumentare i ricavi. In particolare, la fase congiunturale negativa spinge la maggior parte delle imprese analizzate a rafforzare l'impiego dei sistemi di BI per aumentare l'efficienza mediante una riduzione dei costi.
- I sistemi e le applicazioni di BI costituiscono una priorità per i CIO, chiamati a investire in tecnologie ICT in grado di

- contribuire all'attuazione di un'efficace strategia competitiva e di determinare un cambiamento nei processi e nella cultura di un'impresa.
- Il vantaggio principale conseguito dai sistemi di BI rispetto alla riduzione dei costi riguarda il controllo delle prestazioni e il monitoraggio dei key performance indicators, seguito dall'ottimizzazione della supply chain. Per il settore Manufacturing svolge un ruolo importante anche il supporto degli strumenti di BI alla pianificazione produttiva.
  - Tra i principali benefici dei sistemi di BI relativi all'incremento dei ricavi figurano invece il targeting e l'ottimizzazione delle campagne di marketing e, limitatamente ai settori Telco-Utilities, il pricing e la definizione dei piani tariffari. Anche lo sviluppo di nuovi prodotti trae beneficio dagli strumenti di BI per i settori Telco-Utilities e Media.
  - Tra i principali ostacoli all'adozione di sistemi di BI figurano le resistenze culturali al cambiamento, soprattutto per i settori Fashion e Manufacturing, e la mancanza di commitment dei C-level, in modo particolare nelle imprese di dimensioni medio-piccole. Nel settore delle Utilities si evidenziano ostacoli derivanti da resistenze al cambiamento dei processi.
  - Gli strumenti di business performance management, sia sotto forma di query e reporting ad hoc sia come dashboard e scorecard, rappresentano le funzionalità di BI più utilizzate, soprattutto per l'analisi finanziaria, la pianificazione e controllo, l'analisi delle vendite.
  - I business analytics, sotto forma di metodi predittivi, di forecasting e di ottimizzazione, rafforzano la loro presenza in relazione a processi decisionali di elevata complessità sia interattivi che operazionali, contribuendo all'attuazione di strategie di marketing relazionale e all'ottimizzazione della supply chain.
  - La BI appare sempre più pervasiva e accompagna gli utilizzatori in diverse funzioni aziendali nel corso del workflow abituale, permettendo loro di accedere alle informazioni direttamente dal browser e dalle applicazioni di produttività individuali.
  - La maggior parte delle imprese analizzate nei quattro settori evidenzia una buona o sufficiente qualità dei dati presenti nei database aziendali. Appare soddisfacente anche la rilevanza dei dati, ovvero l'adeguatezza e l'utilità dei dati percepite dai decision maker.
  - In molti casi le applicazioni di BI richiedono ormai una latenza di aggiornamento dei dati dell'ordine di minuti o poche ore, soprattutto nei casi di processi mission critical. Si vanno quindi diffondendo sistemi di BI real-time o near real-time.
  - In alcuni comparti si osserva una marcata tendenza a intensificare l'utilizzo di dati non strutturati, provenienti in prevalenza dal Web - email dei clienti, messaggi su forum, blog, social communities - che permettono di condurre iniziative di monitoraggio per valutare la Web reputation di prodotti e servizi offerti, e di svolgere attività di marketing mirate.
  - Si evidenzia una significativa tendenza a impiegare gli strumenti di BI per favorire la comunicazione e l'interazione tra knowledge workers all'interno di un'organizzazione e per fornire supporto a processi decisionali collettivi, in una prospettiva di Business Intelligence 2.0.
  - Si assiste a una generale diminuzione dei costi dell'offerta di sistemi di BI che, abbinata a una relativa facilità di integrazione con altre componenti ICT, consente di ridurre la *total cost of ownership* (TCO) per le aziende che adottano sistemi di BI.

### ***Maturity model***

Nel corso dell'indagine è stato possibile verificare e confermare il maturity model elaborato dall'Osservatorio Business Intelligence durante l'edizione 2008 della ricerca, che permette di classificare le imprese rispetto al loro effettivo grado di utilizzo degli strumenti di BI. Ricordiamo brevemente i quattro quadranti che costituiscono il maturity model:

- *BI basilare*. Il primo livello identifica aziende che utilizzano solo funzionalità di query e reporting per accedere in modo flessibile e tempestivo ai dati contenuti nei DWH. I sistemi di BI risulta-

no in prevalenza confinati ad una sola funzione.

- *BI mirata*. Il secondo livello corrisponde ad aziende che, pur essendo caratterizzate da un grado di pervasività limitato, con una funzione leader che utilizza gli strumenti di BI, si spingono all'impiego di business analytics.
- *BI integrata*. Il terzo livello identifica aziende che fanno un uso pervasivo di strumenti di BI per la maggior parte delle funzioni aziendali, pur limitando gli strumenti utilizzati ai sistemi di business performance management.
- *BI strategica*. Il quarto livello corrisponde alle aziende che hanno saputo trasformare i sistemi di BI in vantaggio competitivo, grazie a un impiego sia pervasivo sia intensivo con analisi di performance management e business analytics.

Le imprese del campione della ricerca 2009 sono state collocate nei quattro quadranti del maturity model, al fine di operare un confronto tra i diversi settori analizzati. Questo ha permesso di confermare una tendenza già evidenziata nel Rapporto 2008, ovvero che il percorso evolutivo che muove dalla BI basilare verso la BI strategica transita più spesso attraverso lo stadio di BI integrata che attraverso lo stadio di BI mirata.

L'analisi di posizionamento è stata poi arricchita mediante un raffronto *as-is to-be* che ha permesso di evidenziare per le imprese del campione, stratificate per ciascuno dei settori analizzati, la posizione attuale nel maturity model e la posizione prevista per i prossimi 24 mesi.



Carlotta Orsenigo



Carlo Vercellis



# 1. I sistemi di Business Intelligence

Prima di illustrare i risultati del secondo anno della ricerca svolta dall'Osservatorio Business Intelligence, riteniamo utile premettere una breve introduzione ai sistemi di BI, richiamando alcuni concetti esposti in maggiore dettaglio nel rapporto di ricerca dello scorso anno.

## Componenti e funzionalità di un'architettura di BI

Nelle strutture a organizzazione complessa, quali imprese o enti della pubblica amministrazione, vengono prese di continuo delle decisioni, che possono avere modesta o grande rilevanza, provocare effetti più o meno prolungati nel tempo, coinvolgere figure e ruoli a diversi livelli gerarchici. L'abilità individuale e collettiva di questo insieme di decision maker rappresenta uno dei principali fattori che influenzano le prestazioni e la competitività di un'organizzazione.

I sistemi di business intelligence si propongono di esplorare i dati per ricavare informazioni e conoscenze utilizzabili nel corso dei processi decisionali, mediante logiche di estrazione flessibili, metodologie di analisi e modelli matematici di predizione e di ottimizzazione, indicati nel loro complesso come *business analytics*.

In particolare, le applicazioni di BI permettono di migliorare il processo decisionale lungo due dimensioni principali: esse conducono infatti a decisioni più efficaci e tempestive. Da un lato, se il decision maker dispone di informazioni e conoscenze più attendibili, ricavate sulla base di rigorose analisi quantitative, è in grado di formulare decisioni e piani d'azione che consentono di realizzare con maggiore efficacia gli obiettivi prefissati. Dall'altro, la capacità di reagire in modo tempestivo alle azioni dei competitori e a mutevoli condizioni di mercato rappresenta un fattore decisivo per determinare il successo di un'impresa o addirittura per consentire la sua sopravvivenza, soprattutto in contesti economici caratterizzati da un elevato livello competitivo e da forte dinamicità.

Per maggiori approfondimenti si rimanda a: C. Vercellis, *Business Intelligence. Modelli matematici e sistemi per le decisioni*. McGraw-Hill, 2006.

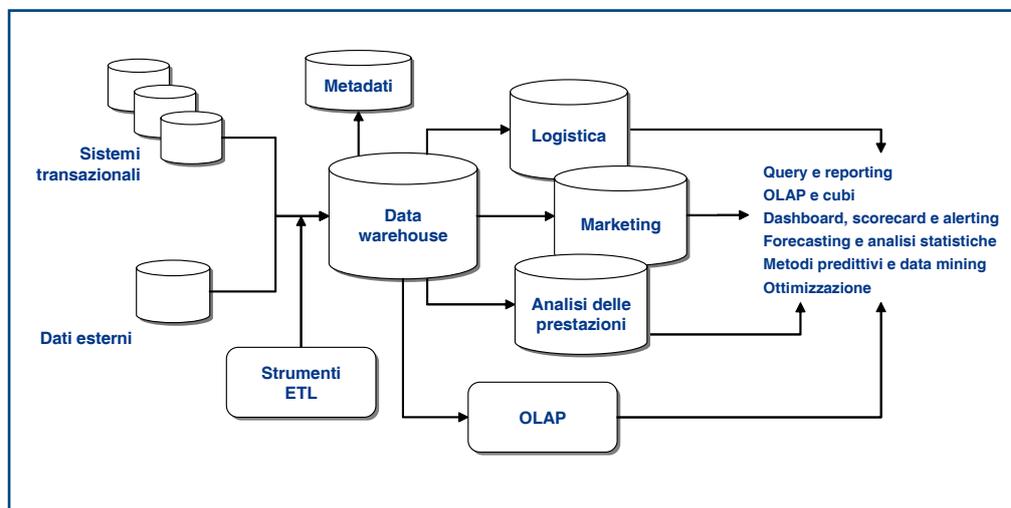


Figura 1.1  
Componenti di un'architettura di BI

La figura 1.1 illustra le principali componenti e funzionalità di un sistema di BI. In una prima fase occorre raccogliere e integrare i dati presenti presso le diverse sorgenti primarie e secondarie, eterogenee per provenienza e tipologia. Esse si basano in modo prevalente su dati interni provenienti dai sistemi operazionali, ma possono includere anche documenti non strutturati, quali email, testi, pagine Web, messaggi su forum, e dati acquisiti esternamente da agenzie e istituti economici.

Con aggiornamento periodico, i dati disponibili presso le diverse fonti vengono elaborati mediante strumenti di estrazione e trasformazione (ETL) e immagazzinati nei database preposti alle analisi di business intelligence, costituiti dal data warehouse (DWH), deposito centrale univoco e storicizzato di informazioni di interesse generale per un'impresa, e dai data mart (DM), database rivolti a una singola funzione. I DWH sono organizzati secondo *dimensioni* logiche primarie corrispondenti a entità rilevanti di business, quali clienti, prodotti, processi, fornitori, punti vendita, rispetto alle quali vengono conservati i valori numerici che descrivono l'andamento del business, denominati *fatti*. Il significato dei dati presenti nei DWH/DM è documentato mediante i *metadati*, che indicano per ogni dato la fonte di origine, il significato e le trasformazioni subite.

I dati conservati nei DWH/DM vengono infine utilizzati per alimentare le analisi di BI volte a fornire ausilio ai decision maker. In un ambiente di business intelligence trovano collocazione diverse funzionalità, raggruppate in due categorie principali illustrate nella figura 1.2. Da un lato, gli strumenti di Business Performance Management (BPM), che permettono di accedere ai dati contenuti nei DWH, secondo viste logiche flessibili e dinamiche, e di visualizzare in modo sintetico e grafico i principali indicatori di prestazione: query e reporting, OLAP e cubi multidimensionali, dashboard, scorecard e alerting. Dall'altro i Business Analytics, che consentono di sviluppare analisi più evolute sotto il profilo metodologico e capaci di creare vantaggio competitivo.

- **Query e reporting.** Gli strumenti di query e reporting permettono agli analisti di accedere in modo flessibile e tempestivo ai dati contenuti nei DWH e nei data mart per rispondere autonomamente a domande ad hoc. I report ad hoc generati possono essere pubblicati su intranet ed extranet e condivisi con altri utilizzatori.
- **OLAP e cubi multidimensionali.** I cubi multidimensionali e le analisi OLAP (on-line analytical processing) permettono di navigare i dati di un DWH secondo viste logiche dinamiche, eventualmente aggregate mediante gerarchie di concetti e funzionalità di drill up, drill down, slice, dice, pivot.
- **Dashboard e scorecard.** I dashboard si propongono di offrire, in modo grafico e sintetico, informazioni relative alle prestazioni di un'impresa o di una sua funzione. Per ottenere la massima efficacia visuale, essi prevedono una combinazione di grafici, indicatori a scala e tabelle. Gli scorecard rappresentano una variante di dashboard per la valutazione e il controllo delle prestazioni strategiche, mediante la definizione di un sistema di Key Performance Indicator (KPI), per il business performance management.
- **Sistemi di alerting.** I meccanismi di alerting, infine, permettono la visualizzazione di segnali di allarme azionati da regole predeterminate, allo scopo di avvertire il management del superamento di valori di soglia assegnati per alcuni indicatori di prestazione, definiti solitamente nell'ambito dei dashboard.
- **Analisi statistiche.** I metodi della statistica classica si rivelano utili soprattutto per svolgere analisi esplorative dei dati presenti in un DWH allo scopo di evidenziare anomalie e peculiarità, in modo da migliorare la qualità e l'affidabilità dei dati.

- **Forecasting.** I metodi estrapolativi di forecasting si propongono di cogliere tendenza e stagionalità di una serie storica di valori, che può rappresentare ad esempio le vendite di un prodotto, per prevedere la sua evoluzione futura.
- **Metodi predittivi e data mining.** I metodi predittivi, rappresentati principalmente dalla regressione e dalla classificazione, si propongono di identificare le relazioni tra variabili esplicative e variabile target, al fine di predire il valore futuro del target e di comprendere la natura del legame. Più in generale, i metodi di data mining comprendono anche i metodi di clustering, le regole associative, la link analysis, il Web mining.
- **Modelli di ottimizzazione.** I modelli di ottimizzazione permettono di identificare la decisione migliore tra un insieme molto ampio, spesso infinito, di azioni alternative. Per certi versi, essi costituiscono la metodologia di BI più evoluta in quanto forniscono al decisore una forma di supporto attiva che consente di ottimizzare la qualità delle decisioni in modo automatizzato, massimizzando i ricavi e minimizzando i costi.

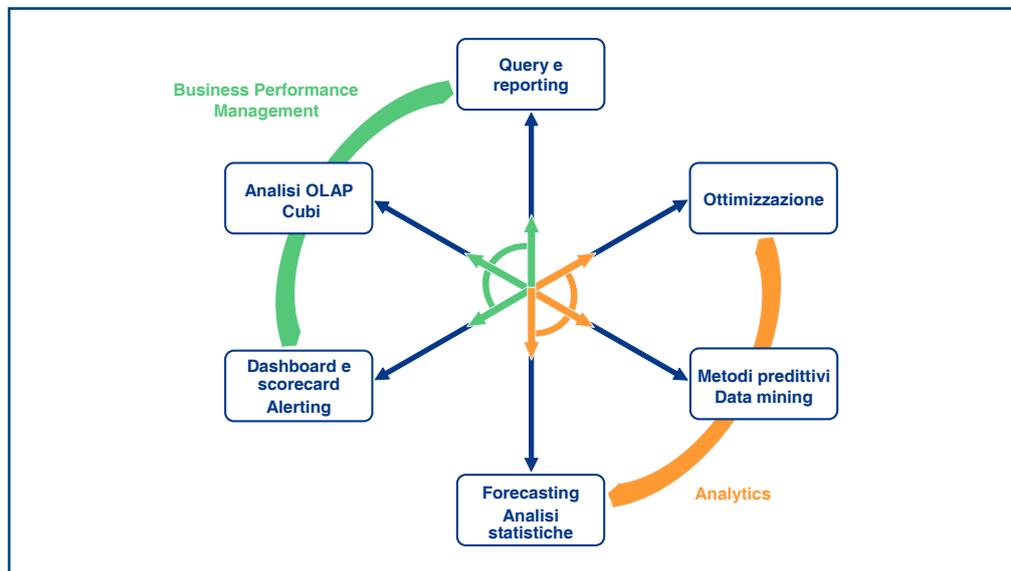


Figura 1.2  
Funzionalità di un'architettura di BI

## Le prospettive di mercato e le tendenze in atto

A dispetto della congiuntura recessiva, il volume d'affari che ruota intorno ai sistemi di business intelligence è cresciuto in modo significativo nel corso del 2008 e del primo semestre 2009, con un incremento del mercato globale che si colloca tra l'8% e il 12%. Anche le prospettive di sviluppo si mantengono favorevoli, con un tasso di incremento medio che si ritiene possa oscillare intorno all'8% per il prossimo triennio, sia sul versante del software che dei servizi accessori di integrazione, di consulenza e di formazione. Possiamo quindi affermare che la crescita dei sistemi di BI si colloca significativamente al di sopra delle performance evidenziate da altri ambiti applicativi nel settore ICT, il cui incremento medio si situa intorno al 3% annuo.

Le ragioni di una crescita superiore alla media del settore ICT, seppure in presenza di una fase economica sfavorevole, va ricercata nel ruolo critico svolto dalle applicazioni di BI: la necessità di prendere decisioni più efficaci e tempestive assume crescente importanza in un contesto economico altamente competitivo, in cui si richiede di ottimizzare le prestazioni incrementando la quota di ricavi e comprimendo i costi. Sulla base della nostra indagine, possiamo affermare che i sistemi e le applicazioni di BI costituiscono una priorità per i CIO, chiamati a investire in tecnologie ICT capaci di contribuire

all'attuazione di un'efficace strategia competitiva e di determinare un cambiamento nei processi e nella cultura di un'impresa.

Le numerose acquisizioni di vendor di sistemi di BI da parte di alcuni tra i principali player del settore informatico, avvenute nel corso del biennio 2007-2008, hanno determinato un'intensa concentrazione dell'offerta di soluzioni di BI, che in molti casi risultano preventivamente integrate in suite ERP per la gestione dei sistemi operazionali. Questo fenomeno ha in parte ridimensionato la diffusione di piattaforme di BI indipendenti e autonome, anche se nuovi soggetti si sono affacciati sul mercato riscuotendo significativi risultati mediante un'offerta caratterizzata da bassi costi di ingresso abbinati a una relativa facilità di integrazione, nella prospettiva di ridurre la *total cost of ownership* (TCO) per le aziende che adottano sistemi di BI.

Tra le tendenze in atto, si segnala un marcato aumento di dati non strutturati, perlopiù di natura testuale, che provengono dal Web. In alcuni casi si tratta di analizzare le email inviate dai clienti al proprio support center, utili per intercettare opinioni del mercato e anche per identificare eventuali difettosità o inconvenienti che si manifestano con ricorrenza. In altri casi le informazioni testuali provengono da forum, blog, social networks: da un lato, esse permettono di condurre iniziative di monitoraggio per valutare la Web reputation di prodotti e servizi offerti dalla propria azienda, dall'altro di svolgere attività di marketing mirate e ottimizzate nei confronti di social communities.

Una seconda significativa tendenza riguarda l'impiego degli strumenti di BI per favorire la comunicazione e l'interazione tra knowledge workers all'interno di un'organizzazione, per fornire supporto a processi decisionali collettivi. I sistemi di BI si integrano sempre più strettamente con le piattaforme di knowledge management e si trasformano quindi in ambienti che agevolano la diffusione delle analisi tra gli utilizzatori e tra le funzioni aziendali, attraverso la pubblicazione di report ad hoc e la condivisione delle informazioni. Si tratta di sistemi di business intelligence sempre più pervasivi, veri portali di BI 2.0, nei quali gli utenti possono accedere alle informazioni direttamente dal browser, dagli strumenti di office automation, tramite widget e barre personalizzabili.

In generale, si osserva una maggiore diffusione dei business analytics, sotto forma di metodi predittivi e di ottimizzazione che permettono di governare processi complessi, contribuendo in modo decisivo a realizzare strategie di marketing, a ottimizzare la supply chain, a pilotare e automatizzare le decisioni di BI operativa. L'evidenza empirica indica che i maggiori vantaggi si verificano in corrispondenza di applicazioni di BI rivolte a supportare processi aziendali critici, spesso mediante soluzioni innovative sviluppate ad-hoc. In questo ambito, più ancora che in altri, la cultura degli attori coinvolti e il commitment del management gioca un ruolo fondamentale come fattore critico di avviamento e di successo delle iniziative di BI.

---

## 2. Sistemi di BI nei diversi settori: un confronto

Prima di descrivere, nel corso dei successivi capitoli, le specificità di ciascuno dei quattro macrosettori analizzati relativamente alla diffusione e all'impiego dei sistemi di business intelligence, in questo capitolo verrà presentata un'analisi comparata dei risultati dell'indagine empirica rispetto ai diversi settori.

### **Maturity model**

Nel Rapporto di Ricerca 2008 è stato proposto un maturity model che permette di classificare le imprese rispetto all'effettivo grado di utilizzo degli strumenti di business intelligence, ottenuto collegando tra loro tre tipi di informazioni emerse dallo studio di diffusione dei sistemi di BI. Si è tenuto infatti conto dell'estensione delle funzionalità di BI impiegate e del grado di pervasività degli strumenti di BI presenti nelle diverse funzioni aziendali, introducendo una parziale correzione sulla base della percentuale di knowledge worker che utilizzano applicazioni di BI. Il maturity model risultante prevede quattro stadi di sviluppo:

#### ***BI basilare***

Il primo livello identifica aziende che utilizzano esclusivamente le funzionalità di query e reporting per accedere in modo flessibile e tempestivo ai dati contenuti nei DWH e nei data mart, con l'obiettivo primario di rispondere autonomamente a domande ad hoc formulate dagli analisti nel corso dei processi decisionali. L'altro elemento che caratterizza questo profilo riguarda la pervasività degli strumenti di BI, che risultano limitati a una o due funzioni aziendali, verosimilmente le stesse che hanno stimolato l'introduzione della BI in azienda. L'iniziativa di BI risulta quindi confinata a una singola funzione, e al più utilizzata episodicamente da altre funzioni. Possono essere presenti anche dashboard e altri strumenti per la valutazione e il monitoraggio delle prestazioni, ma comunque confinati alla funzione aziendale promotrice della BI. I risultati delle analisi vengono talvolta condivisi già a questo stadio, tramite pubblicazione su Intranet, ma soltanto all'interno della funzione leader nell'impiego della BI. La tipologia di utenti riguarda in modo prevalente il management intermedio e lo staff della funzione coinvolta, quindi il numero di utilizzatori di strumenti di BI è esiguo e difficilmente tra gli utilizzatori figurano C-level.

#### ***BI mirata***

Il secondo livello corrisponde ad aziende che, pur essendo caratterizzate da un grado di pervasività limitato, con una sola funzione leader che utilizza gli strumenti di BI, si spingono a un impiego sofisticato delle funzionalità di BI. Accanto al sistematico utilizzo di strumenti di accesso ai dati e di sistemi di misura delle prestazioni, vengono impiegate anche applicazioni basate su analytics, solitamente di tipo verticale. Ad esempio, un'azienda di servizi può utilizzare strumenti di data mining per sviluppare propensity model volti all'identificazione del target ottimale di campagne di marketing. Oppure, in un diverso contesto, può essere impiegata regolarmente un'applicazione per la pianificazione e l'ottimizzazione della supply chain in ambito logistico-produttivo. Le aziende in questo gruppo sono relativamente poche, e si caratterizzano per avere incrementato il livello qualitativo nell'impiego di strumenti di BI, spingendosi a trarre vantaggio compe-

titivo da specifiche soluzioni verticali di nicchia basate sugli analytics. Tuttavia, l'utilizzo della BI rimane confinato a una sola funzione, e l'azienda nel suo complesso non ne trae un beneficio adeguato alle potenzialità.

### ***BI integrata***

Il terzo livello di maturità identifica aziende capaci di diffondere gli strumenti di BI alla maggior parte delle funzioni aziendali, con un elevato grado di pervasività, pur limitando gli strumenti utilizzati all'accesso tempestivo ai dati e all'impiego di sistemi di misura delle prestazioni. Questi ultimi evolvono in queste aziende da semplici dashboard a sistemi di scorecard, rivolti ai C-level, in grado di offrire il monitoraggio puntuale e dinamico delle prestazioni per verificare l'allineamento delle diverse componenti del business con la strategia dell'impresa.

Questo grado di sviluppo si accompagna necessariamente a una governance adeguata dei sistemi di BI, e spesso prevede figure e ruoli dedicati sia nella funzione IT che presso le funzioni utenti degli strumenti di BI. I risultati delle analisi possono essere pubblicati e condivisi tra gli utilizzatori nelle diverse funzioni. Il numero di utenti cresce in modo significativo, e si estende virtualmente a tutti i knowledge worker che operano in un'azienda, senza distinzioni di livello gerarchico.

### ***BI strategica***

Il quarto livello di maturità corrisponde alle aziende di assoluta eccellenza nell'utilizzo della Business Intelligence, che hanno saputo trasformarla in una potente opportunità strategica per creare vantaggio competitivo. L'impresa utilizza gli strumenti in modo pervasivo e impiega tutte le funzionalità disponibili, e in particolare gli analytics, capaci di predire con accuratezza i fenomeni futuri e di guidare in modo ottimale le decisioni critiche. Da un punto di vista tecnologico, è necessario un totale allineamento allo stato dell'arte più avanzato. I dati devono essere aggiornati con una bassa latenza, che in genere non supera le 24 ore, ma che deve scendere a pochi minuti per poter supportare i processi decisionali caratteristici della BI real-time. Diviene importante l'utilizzo di widget e di barre personalizzabili di accesso ai dati e ai dashboard.

Trovano largo impiego anche i meccanismi di alerting, che segnalano agli utilizzatori specifiche condizioni di anomalia che richiedono di essere gestite. Il portafoglio di applicazioni di BI si amplia e si arricchisce di nuove funzionalità, trasversalmente alle diverse funzioni aziendali. Le analisi di BI, e segnatamente i metodi predittivi di data mining, hanno accesso integrato alle informazioni strutturate e alle informazioni non strutturate, rappresentate da testi e ipertesti, email, pagine web, documenti, messaggi in forum e blog, accessi a siti Web.

### ***Confronto tra i diversi settori***

La figura 2.1 mostra l'incrocio tra le due dimensioni principali di questa classificazione che concorrono a determinare in misura maggiore il grado di maturità nell'utilizzo della BI, rappresentata dall'estensione delle funzionalità e dal grado di pervasività per le aziende appartenenti ai quattro macro-settori analizzati - Telco e Utilities, Media, Fashion e Retail, Manufacturing.

Si può notare che solo il 12% delle imprese del campione, appartenenti ai soli settori Fashion-Retail e Telco-Utilities, si colloca nel quadrante della BI strategica. Significativa la presenza delle imprese nel quadrante della BI integrata, pari a circa il 35%. Il 33% si colloca nel quadrante della BI basilare, sia pure con differenze che in alcuni casi appaiono sfumate rispetto ad aziende del quadrante superiore. Infine, il 20% delle imprese ricade nel quadrante della BI mirata. Quest'ultimo valore, pari a poco più della metà delle imprese caratterizzate da una BI integrata, conferma una tendenza già evidenziata nel Rapporto 2008: il percorso evolutivo che muove dalla BI basilare verso la BI strategica transita più spesso attraverso lo stadio di BI integrata che attraverso lo stadio di BI mirata.

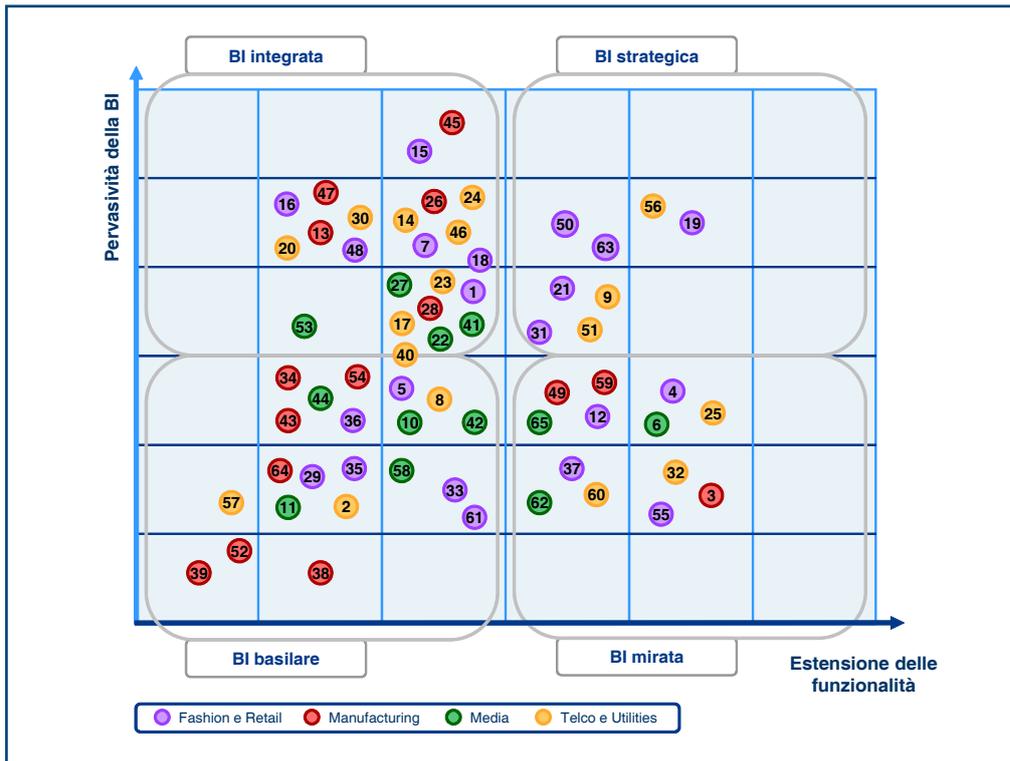


Figura 2.1  
Maturity model per le aziende nei macro-settori considerati

### Qualità e rilevanza dei dati

La carenza di qualità dei dati presenti nei DWH e data mart, destinati ad alimentare in ingresso le analisi di BI, costituisce uno dei principali fattori critici che possono ostacolare l'adozione di sistemi di BI e compromettere il valore delle conclusioni raggiunte tramite modelli di business analytics.

Abbiamo quindi analizzato il posizionamento delle aziende del campione, stratificato per settore di appartenenza, in relazione alla qualità dei dati. Il risultato, illustrato nella figura 2.2, indica che la maggior parte delle imprese percepisce come buona o sufficiente la qualità dei dati presenti nei propri database. Percentuali di aziende decisamente inferiori si collocano agli estremi della scala, corrispondenti a una scarsa oppure a un'ottima qualità dei dati. Tra queste ultime, prevalgono quelle appartenenti ai settori Fashion-Retail e Telco-Utilities.

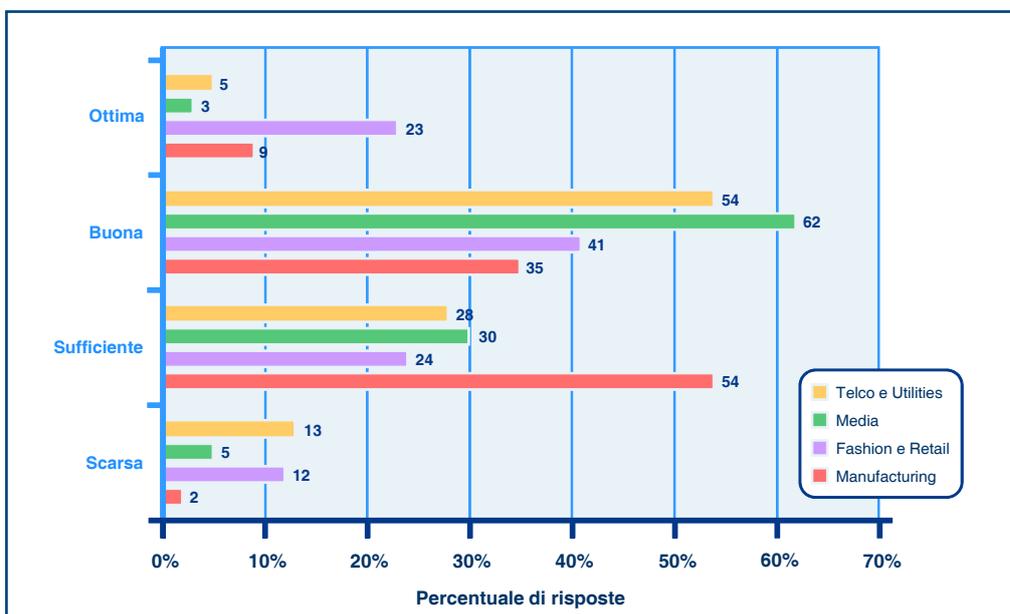
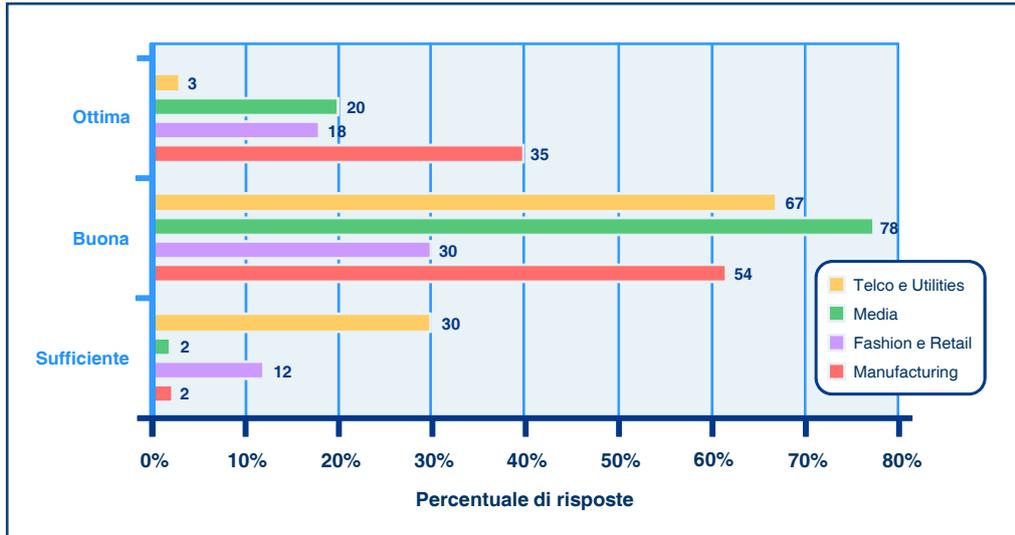


Figura 2.2  
Qualità dei dati

Figura 2.3  
Rilevanza dei dati



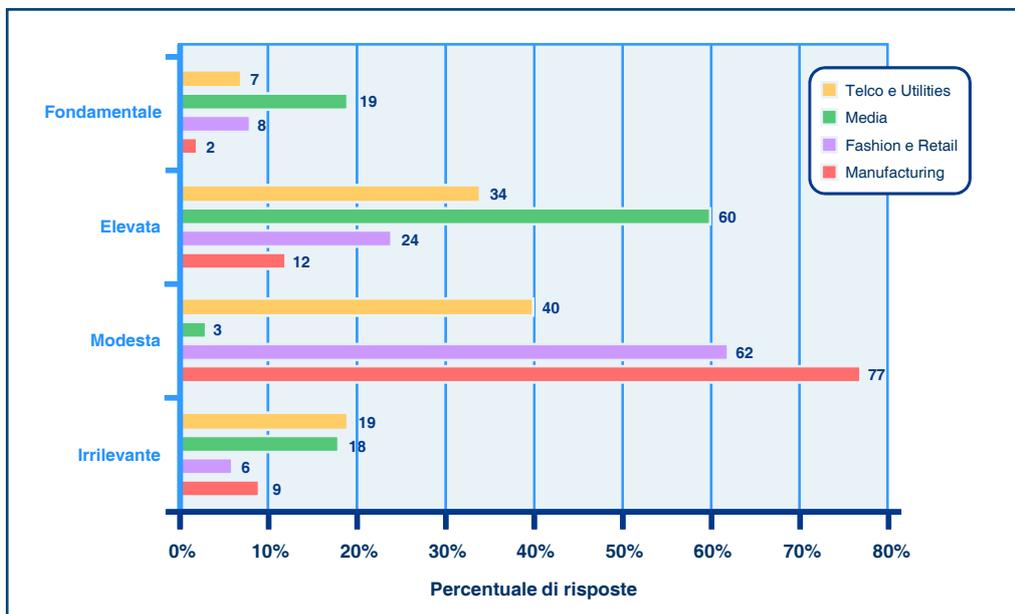
### Informazioni non strutturate

Come osservato nel capitolo 1, si evidenzia una generale tendenza a intensificare l'utilizzo di dati non strutturati, provenienti in prevalenza dal Web - email dei clienti, messaggi su forum, blog, social communities. Abbiamo dunque ritenuto utile verificare se questa tendenza si manifesti anche presso le aziende del campione e, in caso affermativo, con quale intensità. La figura 2.4 illustra i risultati ottenuti, stratificati per macro-settore di appartenenza. Le aziende del settore Media evidenziano una propensione maggiore a utilizzare informazioni non strutturate, e certamente la progressiva digitalizzazione dei Media svolge un ruolo propulsivo in questa direzione. All'apposto, le aziende apparentemente meno interessate a utilizzare informazioni non strutturate appartengono ai settori Manufacturing e Fashion-Retail.

### Principali vantaggi

Un altro tema della nostra indagine riguarda i vantaggi e i benefici ottenuti mediante l'introduzione di sistemi di BI, per verificare in quale misura questi ultimi contribuiscano effettivamente a ottimizzare le performance dei processi aziendali *core* e a originare un vantaggio competitivo.

Figura 2.4  
Rilevanza delle informazioni non strutturate



In particolare, per ognuno dei potenziali benefici abbiamo distinto il contributo determinato nei confronti della riduzione dei costi e dell'incremento dei ricavi.

Le figure 2.5, 2.6, 2.7 e 2.8 illustrano i risultati ottenuti, rispettivamente per ciascuno dei quattro macro-settori.

Il vantaggio principale conseguito dai sistemi di BI rispetto alla riduzione dei costi riguarda il controllo delle prestazioni e il monitoraggio dei key performance indicators, seguito dall'ottimizzazione della supply chain. Per il settore Manufacturing svolge un ruolo importante anche il supporto degli strumenti di BI alla pianificazione produttiva.

Tra i principali benefici dei sistemi di BI relativi all'incremento dei ricavi figurano invece il targeting e l'ottimizzazione delle campagne di marketing e, limitatamente ai settori Telco-Utilities, il pricing e la definizione dei piani tariffari. Anche lo sviluppo di nuovi prodotti trae beneficio dagli strumenti di BI per i settori Telco-Utilities e Media.

Per quanto riguarda la gestione e previsione della domanda, non sorprende i valori elevati di scoring registrati nei settori Retail-GDO e Manufacturing. Infatti, una corretta previsione della domanda, resa possibile dall'impiego di business analytics, porta ad evitare mancate vendite, e quindi conduce a un aumento dei ricavi.

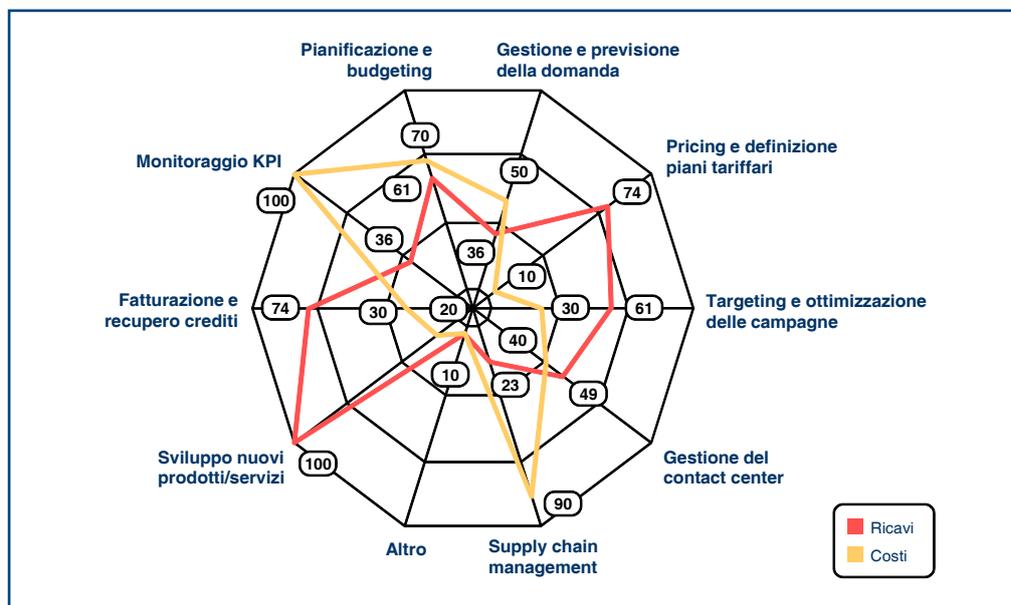


Figura 2.5

**Benefici potenziali:  
settori Telco e  
Utilities**

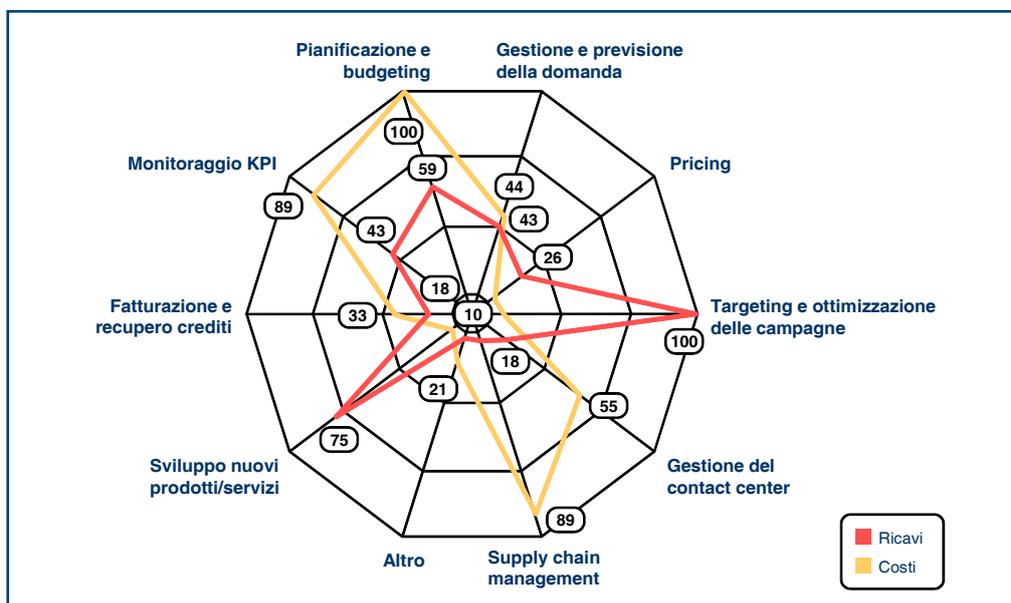


Figura 2.6

**Benefici potenziali:  
settore Media**

Un ragionamento analogo può essere svolto per il settore dei Media, ma solo relativamente all'editoria, cui si richiede di distribuire alle edicole le pubblicazioni minimizzando i resi ed evitando che il prodotto non sia indisponibile presso i punti vendita. Tuttavia, questa problematica non sussiste per TV e New Media, e questo giustifica il punteggio medio non elevato ottenuto da questa dimensione per il settore Media.

Con riferimento alle attività di targeting e ottimizzazione delle campagne, il valore di scoring è generalmente modesto per quasi tutti i macro-settori. E' tuttavia importante sottolineare il punteggio elevato ottenuto nei Media rispetto all'incremento dei ricavi: il settore Media è infatti caratterizzato da una forte competizione (si veda a questo proposito l'introduzione al capitolo 4), per la presenza di nuovi soggetti e nuove forme di comunicazione. Questo scenario inasprisce da un lato la competitività, e offre dall'altro nuove opportunità in termini di offerta di servizi nei confronti dell'utenza, e di raccolta pubblicitaria nei confronti delle aziende.

Disaggregando il dato relativo al macro-settore Telco e Utilities, si scopre che la scarsa rilevanza attribuita al targeting e all'ottimizzazione delle campagne deriva dal punteggio

Figura 2.7  
Benefici potenziali:  
settori Fashion e  
Retail

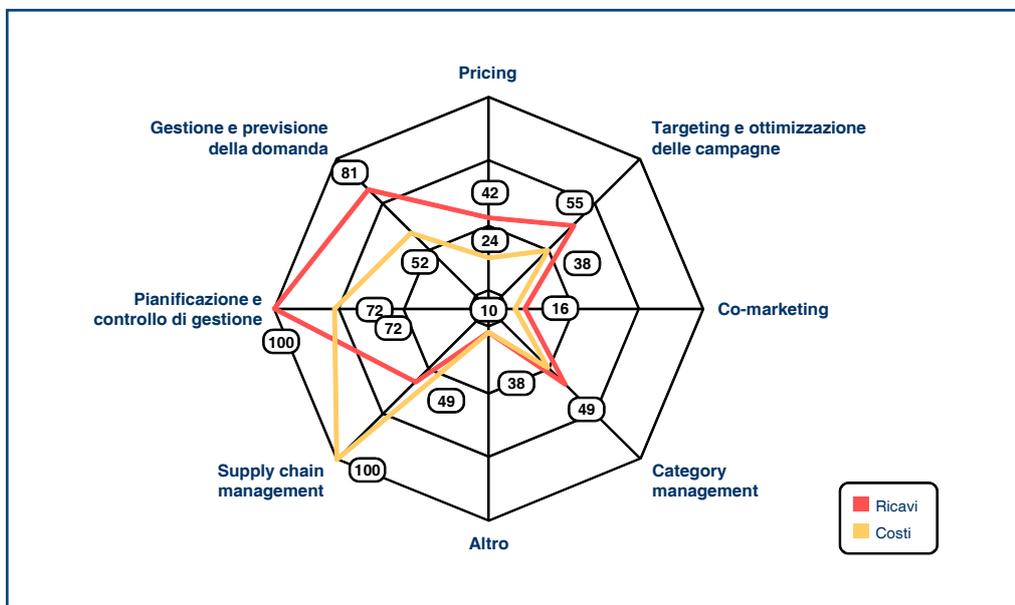
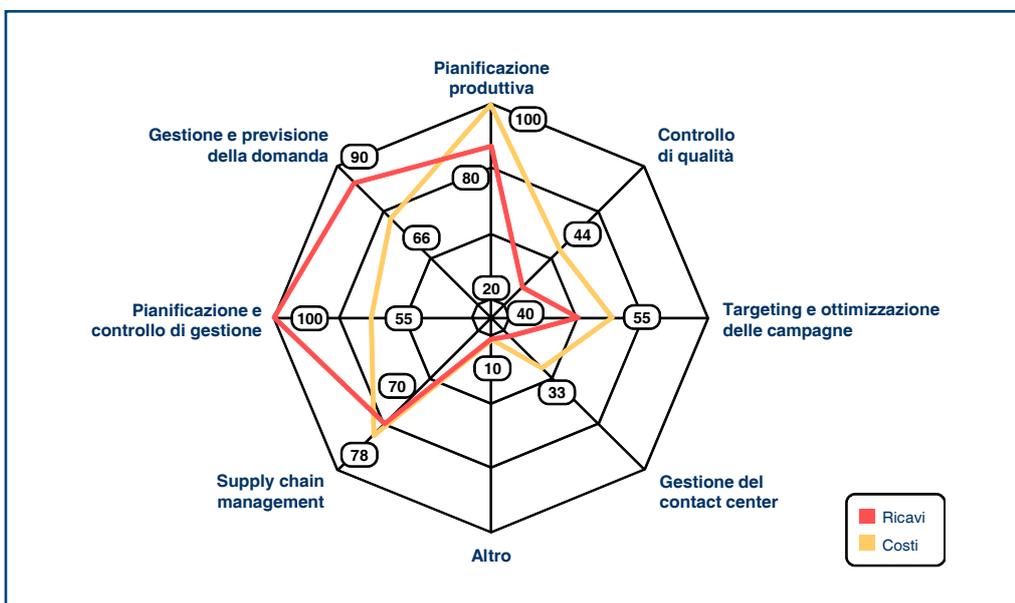


Figura 2.8  
Benefici potenziali:  
settore  
Manufacturing



medio tra due valori: da un lato l'elevato punteggio per le aziende Telco, che presentano un valore di scoring molto elevato operando in un contesto fortemente competitivo; dall'altro il modesto scoring delle Utilities che riflette la scarsa propensione allo *switch* nel mercato di riferimento.

I settori Telco e New Media sono inoltre accomunati dalla disponibilità di un'ampia base informativa sul comportamento dei propri clienti, e sono quindi in grado di ricavare notevoli vantaggi da strategie di marketing relazionale. D'altra parte, il settore Fashion sembra percepire sensibilmente l'importanza delle analisi di BI rivolte al marketing, ma dispone di dati relativi alle vendite al dettaglio solo nei casi in cui l'azienda gestisce direttamente una rete di negozi. Nel caso del Manufacturing, viceversa, i dati sul comportamento dei consumatori finali non sono generalmente disponibili al produttore, e questo rende problematico intraprendere azioni di marketing relazionale.

Ulteriori elementi di analisi sono stati introdotti per studiare alcune specificità dei singoli macro-settori. Ad esempio, nel Manufacturing gli strumenti di BI sono ritenuti rilevanti per la pianificazione produttiva determinando una riduzione dei costi e una razionalizzazione dei processi.

Minore rilievo viene attribuito ai benefici relativi al co-marketing o al category management per i settori Fashion-Retail, mentre notevoli vantaggi si ottengono dall'adozione dei sistemi di BI per la produzione di nuovi servizi e prodotti, sia per i settori Telco-Utilities che per i Media.

## Fattori critici

Accanto ai principali vantaggi, sono state indagate le criticità e gli ostacoli nell'adozione di sistemi di BI. Le figure 2.9 e 2.10 illustrano i risultati ottenuti per i diversi macro-settori. In generale, possiamo osservare che i costi non rappresentano un fattore critico, in linea con quanto emerso già nell'edizione 2008 dell'Osservatorio Business Intelligence. Tra i principali ostacoli all'adozione di sistemi di BI figurano le resistenze culturali al cambiamento, soprattutto per i settori Fashion e Manufacturing, e la mancanza di commitment dei C-level; in alcuni casi, infatti, i processi produttivi di imprese di questi settori sono relativamente stabili, e non favoriscono l'innovazione nella gestione d'impresa; in altre situazioni la natura familiare della proprietà e le dimensioni aziendali medio-piccole possono costituire un ostacolo al cambiamento.

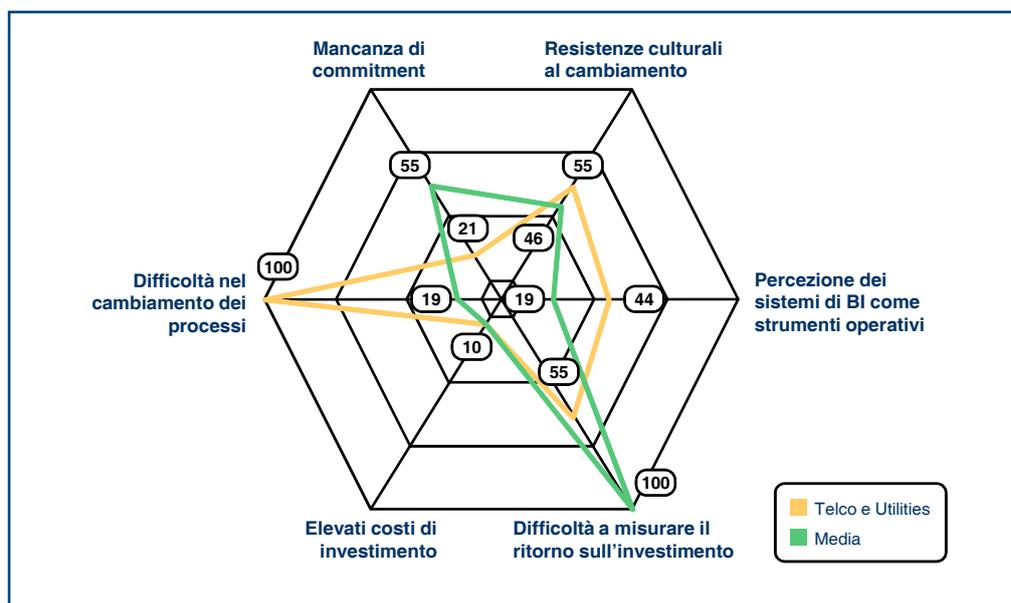


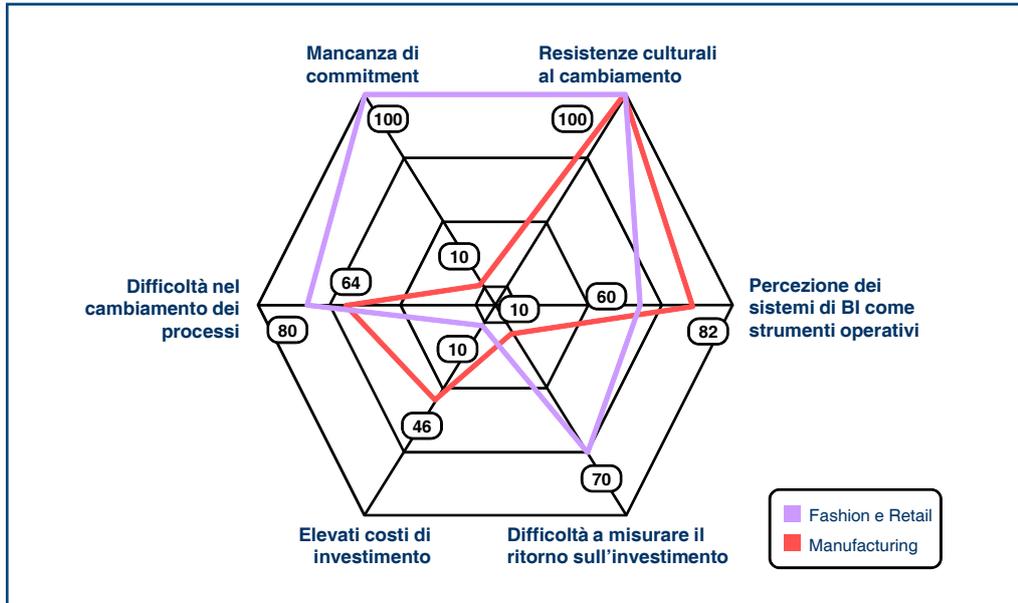
Figura 2.9

**Fattori critici:  
confronto tra i settori  
Telco-Utilities e  
Media**

Nel settore delle Utilities si evidenziano difficoltà nel cambiamento dei processi mentre, al contrario, nel settore dei Media si riscontra una maggiore vivacità e predisposizione al cambiamento.

Infine, la difficoltà a misurare il ritorno sugli investimenti riceve un punteggio più elevato per le aziende del settore editoriale, in cui le dinamiche del mercato evolvono molto lentamente e si richiedono tempi lunghi prima di poter valutare in modo attendibile i vantaggi legati agli strumenti di BI.

Figura 2.10  
**Fattori critici:**  
**confronto tra i settori**  
**Fashion-Retail e**  
**Manufacturing**



### 3. Telco e Utilities

#### Il settore

I settori Telco e Utilities sono caratterizzati dalla presenza di normative che disciplinano monopoli, logiche di funzionamento e modalità di erogazione dei servizi a tutela del cittadino, sia in Italia che nel resto d'Europa, in quanto servizi di interesse economico generale (S.I.E.G.). Appartengono a questa categoria l'erogazione dell'energia elettrica, la gestione del gas naturale, i servizi idrici, la gestione dei rifiuti, le telecomunicazioni e i servizi di trasporto pubblico locale. In particolare, la figura 3.1 descrive, in modo sintetico, le quattro principali filiere del settore delle Utilities analizzate nel corso della ricerca (energia elettrica, gas, acqua e servizi ambientali).

La filiera dell'*energia elettrica* comprende quattro fasi principali: la generazione dell'energia, di cui si occupano alcuni grandi produttori; l'attività di trasmissione sulla rete ad alta tensione, affidata al gestore della rete di trasmissione; la distribuzione locale, svolta in prevalenza da ex-municipalizzate; la vendita all'utenza finale.

La filiera del *gas naturale* prevede cinque fasi principali: l'approvvigionamento, mediante la produzione o, più spesso, l'importazione; lo stoccaggio del gas, per consentire di bilanciare i picchi stagionali della domanda; il trasporto del gas attraverso le reti sul territorio nazionale; la distribuzione locale, sovente affidata a società multi-utility; la vendita, che riguarda la fornitura del gas agli utenti finali.

La filiera del *servizio idrico* comprende quattro fasi: la captazione, il trasporto e la distribuzione dell'acqua alle utenze finali; la depurazione, che a sua volta si compone del collettamento delle acque generiche e della gestione di rifiuti liquidi di origine industriale.

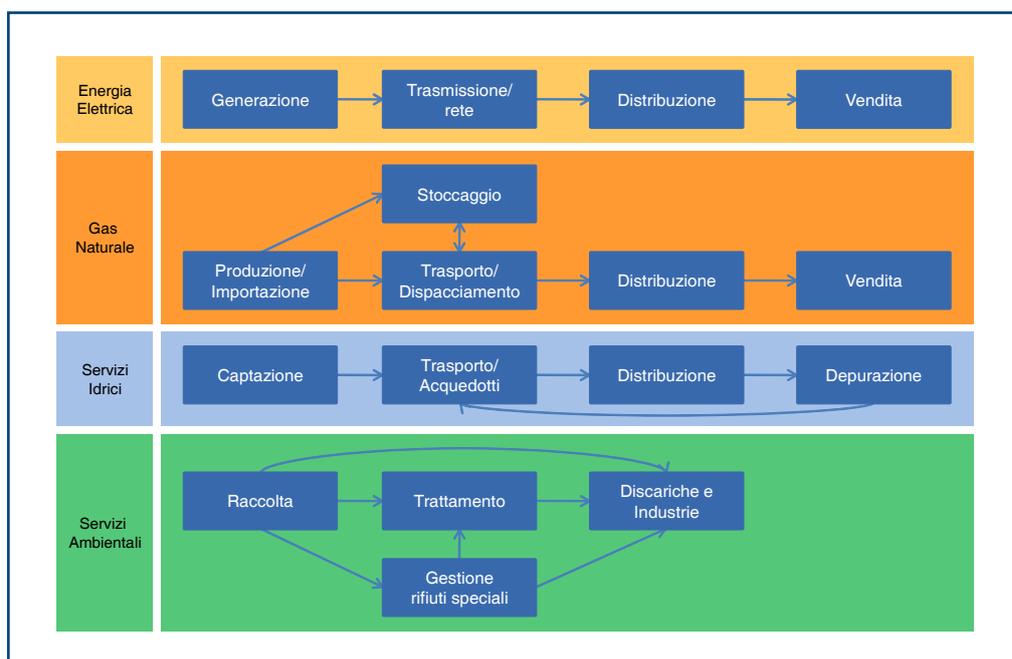
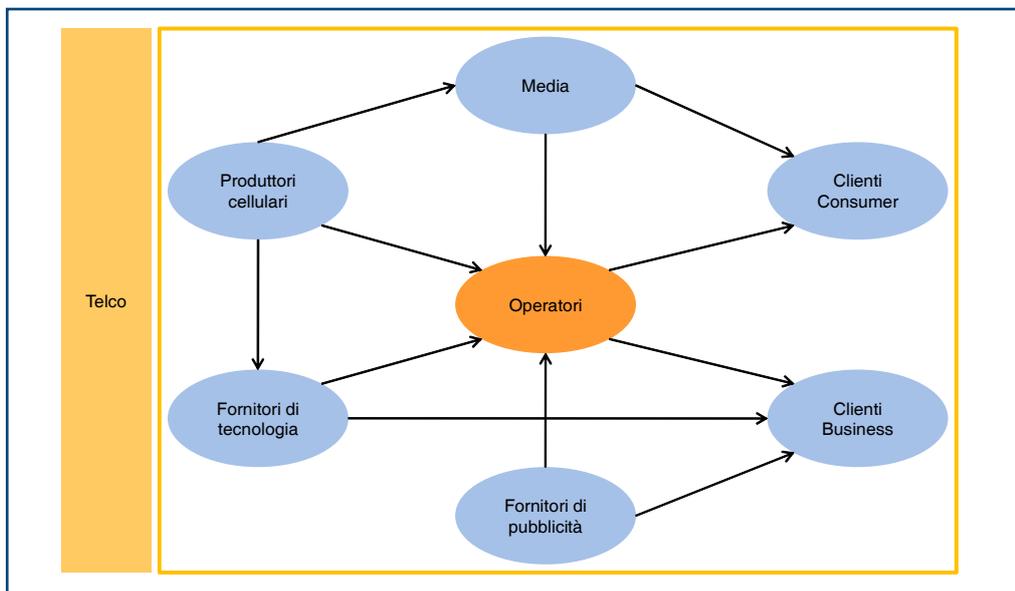


Figura 3.1  
Filiera del settore  
Utilities

La filiera dei *servizi ambientali* prevede infine quattro fasi: la raccolta dei rifiuti solidi urbani, inclusi la pulizia delle strade e lo svuotamento dei cassonetti; il trattamento dei rifiuti riciclabili, come vetro e carta; la raccolta e l’imballaggio dei rifiuti speciali; lo smaltimento dei rifiuti, mediante discariche e industrie specializzate.

La figura 3.2 illustra invece la complessa articolazione degli attori del mondo Telco. Il successo competitivo in un contesto turbolento e in rapida evoluzione è sempre più determinato dalla capacità degli operatori telefonici e dei loro partner di esplorare nuove opportunità di mercato e di anticipare i bisogni dei consumatori, adattando rapidamente le loro strategie. Per effetto di una rapida evoluzione tecnologica e di nuove esigenze degli utenti che affiorano di continuo, i confini tra telefonia, comunicazione e software si rendono ogni giorno più tenui e confusi. Accanto ai tradizionali operatori di telefonia troviamo quindi provider di servizi e contenuti, operanti in Internet, nei media e nell’entertainment.

Figura 3.2  
Filiera del settore  
Telco



### I risultati dell’analisi

I processi di liberalizzazione e unbundling che si sono verificati nei settori Telco e Utilities hanno provocato cambiamenti radicali nella struttura delle imprese del settore, comportando una maggiore complessità e difficoltà di governance, che richiede l’impiego di efficaci strumenti di Business Intelligence.

Abbiamo infatti assistito a una progressiva globalizzazione e diversificazione delle imprese del settore, che ha reso necessario l’impiego di sistemi di business performance management per l’estrazione tempestiva e flessibile dei dati, la creazione di reportistica e allegati per la governance dei processi di unbundling, la predisposizione dei report richiesti dalle Authority, il costante e puntuale monitoraggio delle prestazioni tramite cruscotti e dashboard, lo sviluppo di analisi competitive e commerciali, la previsione dei flussi di cassa e degli esborsi finanziari, la gestione degli asset proprietari e in leasing.

Nell’ambito del Controllo di gestione si segnala l’impiego di sistemi di reporting e indicatori di sintesi per la previsione del fatturato e delle vendite, per l’analisi della redditività dei clienti, per il controllo delle operations e per il monitoraggio dei costi.

Applicazioni di BI vengono inoltre ampiamente utilizzate dalla funzione Marketing per la segmentazione della customer base a scopi previsionali in funzione di caratteristiche diverse, quali il valore dei clienti e la loro affidabilità.

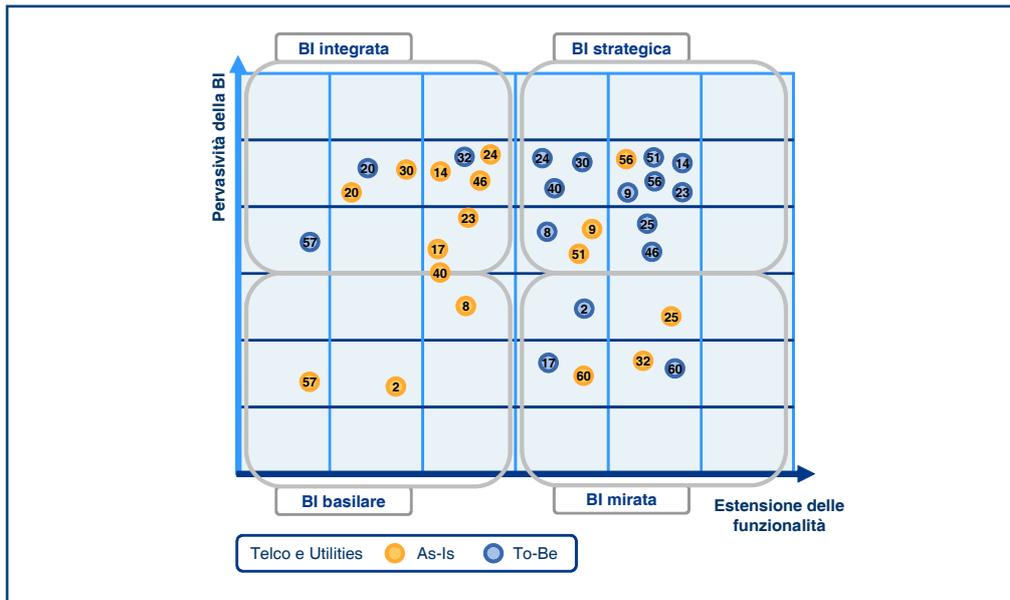


Figura 3.3  
**Situazione As-Is e To-Be per le aziende dei settori Telco e Utilities**

Alcune applicazioni in fase di sviluppo appaiono particolarmente innovative, sotto la spinta di nuove regolamentazioni, come i nuovi dispositivi di regolazione europea (ad esempio la recente normativa 20-20-20). Tra queste, l'analisi dei meccanismi di formazione del prezzo in relazione alle offerte di energia di tutti gli operatori del mercato, allo scopo di ottimizzare le strategie di bidding; l'analisi di forecasting e i modelli di simulazione per la riduzione dei rischi di investimento; l'impiego di strumenti di simulazione per valutare la redditività di un nuovo prodotto-servizio prima della sua introduzione sul mercato, e per stimare gli effetti sulla marginalità legati a cambiamenti nelle offerte.

Accanto alle analisi del settore già descritte e commentate nel capitolo 2, anche in riferimento agli altri settori, la figura 3.3 illustra le dinamiche di evoluzione attese nell'impiego di sistemi di BI nei prossimi 24 mesi per alcune delle aziende intervistate. Come si vede, la figura esprime una generale tendenza a evolvere verso profili di maggiore maturità nell'utilizzo degli strumenti di BI. La successiva figura 3.4 mostra infine l'orientamento prevalente tra le imprese del campione relativamente alle attività di competitive intelligence. Come si può osservare, appare ancora immaturo l'utilizzo di logiche di competitive intelligence, e questo risultato appare piuttosto sorprendente in un comparto caratterizzato da elevati livelli di competitività.

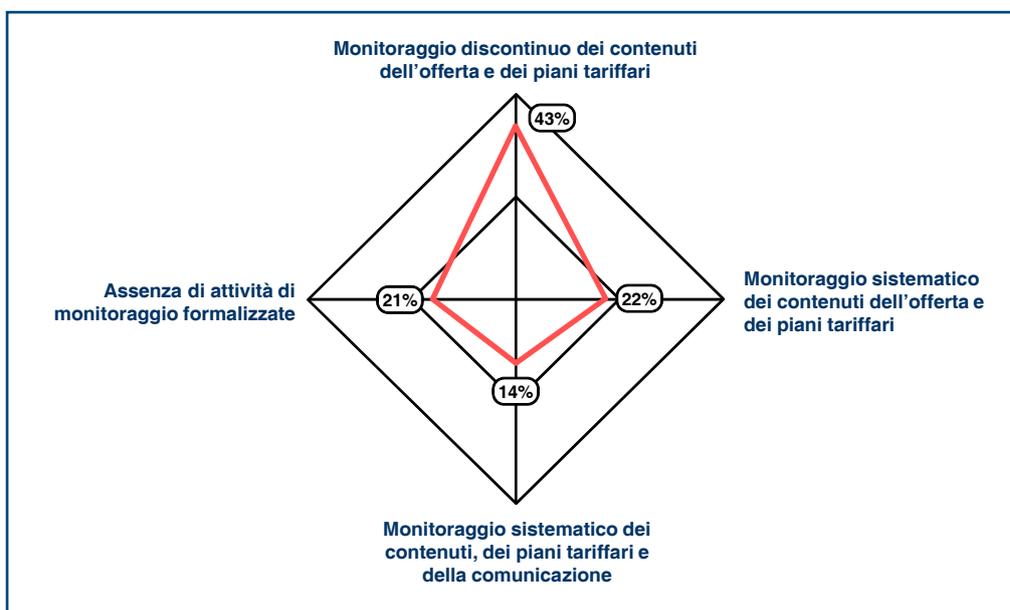


Figura 3.4  
**Orientamento rispetto alle attività di competitive intelligence**

## Box 3.1

**A2A**

Nata nel 2008 dalla fusione di AEM Milano, ASM Brescia, AMSA Milano ed Ecodeco, A2A è una delle principali multi-utility italiane, impegnata nel mercato dell'energia e del gas naturale, nel teleriscaldamento, nella raccolta e nello smaltimento di rifiuti e nella gestione del ciclo idrico integrato.

In questi mesi A2A sta procedendo con il piano di integrazione e razionalizzazione delle diverse piattaforme applicative delle società confluite nel gruppo. In particolare, i sistemi che governano i principali processi corporate (logistica, approvvigionamenti, amministrazione, finanza e controllo di gestione) sono già stati consolidati, mentre si stanno realizzando gli adeguamenti dei sistemi commerciali e a supporto delle aree tecniche. L'intervento sui sistemi transazionali conseguente alla riorganizzazione dei sistemi informativi sta inevitabilmente limitando le iniziative di business intelligence in azienda. Tra gli obiettivi del processo di integrazione, oltre alla razionalizzazione dei sistemi, vi è quello di gestire le complessità di natura organizzativa che possono sorgere in questo momento di transizione: "Da un lato si stanno mettendo a fattor comune esperienze diverse", racconta Stefano Perfetti, ICT Service Line Corporate Manager di A2A, "dall'altro si sta cercando di rispondere in modo tattico alle esigenze del business, alla luce dei vincoli derivanti dai progetti in corso e dalle piattaforme disponibili in azienda, senza tuttavia rinunciare alla sperimentazione di nuove soluzioni e nuove tecnologie; tutto ciò in attesa che i programmi di integrazione e trasformazione del mondo transazionale siano terminati e di poter lanciare iniziative di più ampio respiro".

Sul percorso di convergenza e razionalizzazione applicativa, assume una rilevanza tutta propria il tema della qualità dei dati, come spiega Stefano Perfetti: "Rispetto a questo tema la situazione è molto diversificata all'interno dell'attuale parco applicativo, in funzione della piattaforma, dell'anzianità dei sistemi e, soprattutto, delle modalità con le quali alcune realtà aziendali sono cresciute nel tempo; in presenza di percorsi di aggregazione, infatti, si assiste alla nascita di basi dati stratificate, ottenute per sommatoria di oggetti spesso molto differenti in termini di complessità e completezza".

Terminata la fase di integrazione l'attenzione sarà nuovamente rivolta anche alle applicazioni di business intelligence, per far fronte alle esigenze degli utenti che, come sottolinea Perfetti, "richiedono strumenti di analisi e accesso alle informazioni sempre più sofisticati". A tale proposito, grande attenzione verrà posta sui tempi di implementazione di tali sistemi: "Il tempo richiesto dalla realizzazione di un progetto di BI", conclude Perfetti, "sia che si tratti di uno strumento per analisi di scenario o di un sistema per l'ottimizzazione delle reti, rappresenta un fattore di successo di estrema importanza, poiché consente di cogliere per tempo le opportunità di business in un settore, come quello delle multi-utility, sempre più aperto alla concorrenza".

## Box 3.2

**Amsa**

Società del Gruppo A2A, Amsa offre a Milano i servizi di raccolta rifiuti, indifferenziati e differenziati, e di pulizia delle strade garantendo il corretto recupero e trattamento di tutti i rifiuti raccolti. L'azienda è strutturata in quattro dipartimenti operativi e dispone di impianti dedicati, ad esempio, alla produzione di energia elettrica e di calore per il teleriscaldamento e al trattamento e alla valorizzazione dei rifiuti.

L'impiego dei sistemi di business intelligence in Amsa è stato dettato dall'esigenza di disporre di uno strumento flessibile per la valutazione e il monitoraggio delle performance aziendali. Questa esigenza ha portato allo sviluppo di un sistema di reporting direzionale a supporto del controllo di gestione, in grado di fornire una visione di sintesi dell'andamento del gruppo declinata per azienda, stabilimento e servizio. "La realizzazione di un sistema unico di business intelligence", spiega Annamaria Sarno, IT Manager di Amsa, "ha richiesto l'integrazione di dati di natura diversa provenienti da sistemi transazionali differenti"; tra questi compaiono dati economico-finanziari, come i dati di budget e di consuntivo, dati operativi relativi ai diversi centri di responsabilità, e dati quantitativi di estrema sintesi riferiti ai processi core dell'azienda, quali la quantità di energia prodotta dai termovalorizzatori, la quantità di Km spazzati o la quantità di

acqua utilizzata su un dato orizzonte temporale.

Il sistema di reporting ha portato numerosi vantaggi. In primo luogo, mediante la creazione di cruscotti direzionali contenenti indicatori economici e quantitativi, Amsa è in grado di monitorare in modo sintetico ma esaustivo le prestazioni e di confrontarle con le performance previste a budget. In secondo luogo, grazie all'estrema flessibilità del sistema, l'azienda è in grado di elaborare informazioni a livelli di granularità differenti e di disporre, in funzione delle esigenze di analisi, di viste dettagliate sulle diverse entità e di viste aggregate a livello corporate. Infine, l'impiego di un'unica piattaforma di business intelligence assicura la certificazione, l'univocità e la coerenza dei dati impiegati per le elaborazioni, a livello di singole entità.

Il successo di questo primo progetto ha favorito l'avvio di altre iniziative rivolte all'estensione dei sistemi di business intelligence ad altre aree funzionali; in questi mesi l'azienda è impegnata in una serie di progetti relativi al mondo operativo per la gestione, ad esempio, di problematiche di natura energetica ed ambientale. Per il futuro, racconta Gianni Luigi Pecora, Responsabile Albo Fornitori, Progettazione e Reporting di Amsa, "l'azienda introdurrà funzionalità di business intelligence anche nell'ambito dell'e-procurement, con l'obiettivo di disporre di strumenti di analisi e reporting sempre più raffinati per la gestione degli acquisti e le attività di vendor rating consuntivo dei fornitori".

### Edison

Box 3.3

Presente in Italia dal 1884 Edison è uno dei principali operatori nel settore dell'energia, con una quota pari a circa il 16,4% del mercato italiano della produzione di energia elettrica. L'azienda è attiva lungo tutta la filiera del settore, dall'approvvigionamento alla produzione e vendita sia di energia elettrica sia di gas.

Edison ha di recente avviato diverse iniziative relative all'introduzione e all'impiego dei sistemi di business intelligence in contesti aziendali differenti. Nel corso dell'ultimo anno, ad esempio, sono stati realizzati progetti di BI nell'area trading, a supporto della pianificazione delle strategie di bidding e pricing, e si avverte la necessità di sviluppare in futuro una struttura di BI consolidata nell'area del risk management finanziario. "In un'ottica di portafoglio di clienti diversificato", spiega Alessio D'Agostino, IT Project Manager di Edison, "un'efficace strategia di risk management finanziario basata anche su sofisticate analisi di forecasting e modelli di simulazione rappresenterebbe uno strumento fondamentale per la riduzione dei rischi di investimento, non solo a livello di singole divisioni ma anche a livello di gruppo".

Più recentemente, l'azienda ha avviato un progetto di riorganizzazione del data warehouse dell'area marketing e commerciale, in cui i sistemi di business intelligence sono in primo luogo orientati ad una gestione ottimale delle operations e delle attività di customer care, con l'obiettivo di ridurre i costi di gestione legati al singolo cliente. In ambito commerciale, la maggiore enfasi posta attualmente sulla riduzione dei costi di gestione anziché sull'incremento della redditività mediante campagne di marketing ad hoc è dovuta ai ridotti margini di guadagno che contraddistinguono il settore; questo vale soprattutto per il mercato del gas caratterizzato da una forte regolamentazione.

Con riferimento alla gestione delle operations, i sistemi di business intelligence in Edison sono in prevalenza impiegati a supporto delle attività di reporting, e sono pertanto privilegiate funzionalità quali l'efficacia nell'elaborazione di grandi moli di dati e la semplicità d'uso. I report generati dalle applicazioni di business intelligence vengono ad esempio impiegati dalla divisione marketing per analizzare l'esito delle campagne passate e pianificare nuove campagne sulla base dei dati raccolti.

In futuro si osserverà un'ulteriore spinta verso l'impiego di sistemi di BI e reporting evoluti a supporto delle attività di competitive intelligence, soprattutto in seguito ai cambiamenti normativi intervenuti nella borsa dell'energia elettrica. "La pubblicazione delle offerte di energia riferite alla settimana precedente", spiega Alessio D'Agostino, "permette di studiare il meccanismo di formazione del prezzo dell'energia in relazione alle offerte di tutti gli operatori del mercato, e apre grandi prospettive all'impiego di sofisticati strumenti di monitoraggio e analisi dei dati al fine di ottimizzare le strategie di bidding".

## Box 3.4

**Egea**

Egea nasce nel 1956 come azienda del gas nel comune di Alba; nel corso degli anni, mediante una serie di acquisizioni, diventa una multi-utility ed è oggi attiva direttamente, o tramite società controllate, nel mercato dell'energia elettrica e del gas, dell'acqua, del teleriscaldamento e della raccolta dei rifiuti solidi urbani. La sua presenza in Italia è principalmente localizzata nella provincia di Cuneo.

In Egea i sistemi di business intelligence sono stati inizialmente introdotti in ambito finance per supportare le attività di business controlling e di valutazione delle prestazioni, mediante l'utilizzo di tradizionali funzionalità di query e reporting. A tale proposito, i sistemi di BI vengono ad esempio impiegati per condurre in modalità real-time l'analisi delle performance di un dato contratto e dei rischi finanziari ad esso associati, o la valutazione dei contratti di copertura. Successivamente, l'impiego di tali sistemi è stato esteso ad altri ambiti aziendali, con l'intento di sfruttare l'estrema flessibilità nella gestione dei dati, la possibilità di integrare dati di diversa natura e di estrarre informazioni di sintesi di impiego immediato.

La presenza di sistemi di business intelligence in Egea testimonia come tali strumenti possano costituire un importante fattore di vantaggio competitivo anche per aziende di piccole-medie dimensioni, come sostiene Lorenzo Marrè Brunenghi, Chief Financial Officer di Egea: "La gestione e l'analisi della vasta mole di dati che si rendono di giorno in giorno disponibili non è più appannaggio delle sole grandi aziende. Grazie ai sistemi di business intelligence, anche le aziende di piccole-medie dimensioni possono gestire ed analizzare informazioni sufficientemente raffinate per poter competere, in termini di valutazione di performance e di analisi della marginalità dei clienti, con le grandi aziende". In questo senso la BI rappresenta un ottimo strumento di competitività, anche in mercati come quello dell'energia elettrica o del gas caratterizzati ancora da livelli di concorrenzialità limitati. "Un altro grande vantaggio dovuto ai sistemi di business intelligence", continua Marrè Brunenghi, "è la possibilità di distribuire e condividere in azienda informazioni di sintesi relative all'andamento finanziario, alla gestione delle operations ed alla attività commerciale, che possono essere impiegate ogni giorno per prendere decisioni di natura strategica".

## Box 3.5

**Eni Gas & Power**

Eni Gas & Power è la divisione di Eni che si occupa di approvvigionamento, trasporto, rigassificazione, distribuzione e vendita del gas naturale e di produzione e vendita di energia elettrica.

Per l'area marketing di Eni Gas & Power, l'utilizzo del sistema di business intelligence rappresenta un importante strumento di supporto nella gestione della relazione con i clienti. La sua introduzione è avvenuta contestualmente all'integrazione di tutte le funzioni aziendali nei nuovi processi di vendita post-liberalizzazione e nella conseguente evoluzione del processo commerciale. Il principale vantaggio legato all'utilizzo di sistemi di business intelligence risiede nella possibilità di disporre di un quadro aggiornato sia in corrispondenza di determinati momenti istituzionali, come in fase di definizione del budget o del forecast, sia in modo continuo su un orizzonte temporale di tipo rolling. Integrando nei sistemi anche dati relativi al mercato e allo scenario macroeconomico, è possibile segmentare per scopi previsionali e di marketing la customer base in funzione di caratteristiche diverse, quali il valore dei clienti o la loro affidabilità.

Tra le attività di marketing intelligence, grande attenzione viene riservata alla churn analysis, ovvero all'individuazione dei clienti che, con maggiore probabilità, possono essere indotti ad abbandonare nel medio termine i prodotti e i servizi offerti dall'azienda. Queste analisi risultano di estrema importanza, considerando il livello di competizione che contraddistingue il mercato dell'energia.

Di grande rilevanza è anche il tema dell'integrazione nei sistemi di business intelligence di dati strutturati, provenienti dal data warehouse e dai data mart funzionali, con informazioni destrutturate raccolte dalla forza vendita. L'integrazione di dati di natura diversa può infatti indurre una reale innovazione nelle attività di marketing intelligence, consentendo di sfruttarne a pieno le potenzialità. Disporre di dati costantemente aggiornati è sicuramente importante, ma lo è altrettanto l'integrazione dei dati stessi e la loro condivisione aziendale.

Un fattore determinante che ha contribuito al successo dei sistemi di business intelligence in Eni Gas & Power è stata la possibilità della loro introduzione in modo incrementale, mediante una serie di progetti che hanno comportato un effetto contenuto in termini di tempo, costi e ridisegno dei processi.

### Italcogim Energie

Box 3.6

Italcogim Energie, con vendite pari ad oltre 3,5 miliardi di metri cubi di gas naturale e 0,1 TWh di energia elettrica, è il terzo operatore sul mercato del gas in Italia in termini di volumi venduti agli utenti finali e il quinto operatore per numero di clienti. La società, nata nel 2007 dall'aggregazione di otto società di vendita di gas naturale (Italcogim Vendite, Arcalgas Energie, Camgas, Pitta gas, Doragas, Idrogasmetano, Sagas blu e Gaz de France Vendite Grandi Clienti Italia), è controllata al 100% dal Gruppo GDF SUEZ, leader in Europa e nel mondo, con una presenza in oltre 40 Paesi, lungo l'intera filiera dell'energia, nell'elettricità e nel gas naturale e nei servizi per l'efficienza energetica e l'ambiente.

Vista la sua natura di recente "startup", gli investimenti, in particolare quelli in business intelligence, sono stati indirizzati verso gli ambiti caratterizzati da un maggiore impatto sulla marginalità, ovvero in ambito supply e con un particolare focus sulle attività di forecasting del gas. L'attività riguarda, soprattutto, l'elaborazione di modelli matematici per prevedere la quantità di energia da acquistare e gestire (logistica, stoccaggio, ecc.). A fronte dell'attuale scenario di recessione economica, poi, particolare interesse riveste anche l'impiego di modelli previsionali per analizzare l'andamento, nel medio periodo, dell'attività industriale dei clienti business.

Una volta raggiunto il consolidamento del modello operativo, dal punto di vista dell'organizzazione e dei processi, gli investimenti in sistemi di BI riguarderanno più da vicino gli ambiti marketing e commerciale, che attualmente vedono l'impiego di strumenti di produttività individuale ed open source.

La scelta di non occuparsi fin da subito dello sviluppo di applicazioni di BI a supporto delle attività di marketing e commerciali è stata influenzata anche dalla bassa qualità dei dati a disposizione, dovuta, in primo luogo, alle numerose acquisizioni operate dall'azienda, come spiega Marco Moretti, Chief Information Officer di Italcogim Energie: "Ogni giorno ci scontriamo con il problema della qualità dei dati provenienti dalle società di vendita che vengono via via acquisite e/o delle informazioni che ci vengono fornite dagli oltre 500 distributori (in regime di monopolio naturale), e che possono presentare a volte anche margini di errore del 15-20%. Costruire un ambiente di BI sulla base di dati di modesta qualità è ovviamente inutile. Per questo, prima di investire in sistemi di business intelligence è necessario bonificare le relative banche dati, a partire dall'anagrafica clienti, creando e diffondendo, contestualmente, in azienda la cultura del dato che, per una società di vendita, rappresenta un asset di estremo valore".

Un ambito che risente in misura minore del problema del data quality e nel quale gli strumenti di BI possono, invece, essere efficacemente impiegati è rappresentato dalle analisi di competitive intelligence: "I sistemi di BI", sostiene Marco Moretti, "possono creare valore, soprattutto, quando sono impiegati come strumenti di simulazione per valutare, ad esempio, la redditività di un nuovo prodotto prima della sua introduzione sul mercato o gli effetti sulla marginalità dovuti ad un cambiamento nella tipologia di offerta sottoscritta dal cliente".

### Italgas

Box 3.7

Società controllata al 100% da Eni, Italgas è leader in Italia nel settore della distribuzione di gas naturale in ambito urbano. Considerando anche le consociate, l'azienda è presente con il servizio di distribuzione in circa 1.600 Comuni (1.400 in esercizio), e trasporta complessivamente 9 miliardi di metri cubi di gas attraverso oltre 58.000 chilometri di tubazioni, gestendo 7 milioni di contatori installati.

In Italgas i sistemi di business intelligence sono in primo luogo impiegati per il monitoraggio delle performance e il controllo delle operations. Le funzionalità offerte da tali sistemi si spensano, infatti, con l'esigenza di raccogliere e analizzare in modo costante grandi moli di dati da parte dell'azienda, che opera in un mercato fortemente normato caratterizzato dalla presenza di

vincoli stringenti imposti dall'Authority relativi, ad esempio, alla produzione di reportistica. In questo contesto, i sistemi di BI forniscono un importante supporto anche al monitoraggio delle performance interne dell'azienda, con particolare riferimento all'analisi dei costi.

Nei prossimi anni Italgas sarà impegnata in un progetto di telelettura che richiederà all'azienda di gestire e analizzare in modo efficace, tempestivo e puntuale ingenti moli di dati provenienti dalla lettura dei contatori. A tale riguardo, di notevole interesse è la sperimentazione sulla telelettura che l'azienda ha avviato da qualche mese mediante l'effettiva installazione di apparati in campo.

In questo contesto, la gestione e l'analisi dei dati di consumo raccolti presso le utenze rese possibili dai sistemi di business intelligence potrà svolgere un ruolo di primaria importanza per la progettazione di servizi aggiuntivi per i retailer, come spiega Gloria Gazzano, Chief Information Officer di Italgas: "Le aziende di distribuzione sono oggi impegnate a soddisfare i requisiti progressivi di telelettura dei contatori delle grandi utenze. Terminata questa fase, nei prossimi anni la telelettura potrà essere impiegata da parte dei distributori per sviluppare nuovi servizi per le società di vendita che, a loro volta, potranno analizzare i dati di consumo per progettare e proporre sul mercato offerte competitive".

Configurandosi come società di distribuzione, Italgas è chiamata a gestire problematiche di natura differente rispetto alle società di vendita, soprattutto per quanto riguarda le analisi di marketing. Tuttavia, anche in questo ambito i sistemi di business intelligence possono offrire un valido supporto decisionale, come sostiene Gloria Gazzano: "Nella filiera dal produttore al consumatore le società di distribuzione contribuiscono in modo indiretto ma comunque significativo alla qualità del servizio verso gli utenti finali. Da questo punto di vista, particolare attenzione meritano le analisi di customer retention che possono contribuire a migliorare la qualità del servizio dei distributori e, quindi, delle società di vendita".

**Box 3.8****Sorgenia**

Costituita nel 1999 in seguito alla liberalizzazione del mercato dell'energia elettrica con il nome di Energia, Sorgenia rappresenta il primo operatore privato del mercato italiano. Sia nel comparto elettrico sia in quello del gas naturale, Sorgenia opera nelle fasi dell'approvvigionamento e della vendita ad aziende ed utenti consumer. Attualmente il business è in evoluzione e in rapida crescita, e l'attenzione alle problematiche ambientali ha spinto il management a differenziare la produzione investendo sulle fonti rinnovabili (idroelettrico, eolico e solare).

Se nel recente passato Sorgenia ha investito nell'introduzione di sistemi di reporting dinamico e di analisi dei dati contenuti nel data warehouse, e nella costruzione di data mart dedicati a specifiche funzioni aziendali, l'azienda è oggi impegnata in un progetto per la gestione della distribuzione dell'informazione, che ha richiesto una profonda revisione del data warehouse sia dal punto di vista tecnico, tramite l'introduzione di metadati tecnici e documentali, sia dal punto di vista funzionale, migliorando la comunicazione tra le varie componenti aziendali, sia interne all'IT che delle strutture operative. Gli interventi di natura tecnologica hanno, in particolare, riguardato la scalabilità, la frequenza di aggiornamento e la robustezza della soluzione in essere, con l'obiettivo di ottenere effetti positivi sulla qualità e la disponibilità delle informazioni veicolate agli utenti finali. Il progetto di revisione del data warehouse si inserisce tra i progetti strategici realizzati dall'azienda nel corso di quest'anno e del prossimo, e costituisce una sfida importante legata al cambiamento delle modalità operative degli utenti finali: "Uno dei nostri obiettivi", spiega Sergio Caucino, Responsabile degli Sviluppi di Architetture e Business Intelligence di Sorgenia, "è quello di governare la complessità del progetto cercando di limitare i cambiamenti per gli utenti finali. Per questo abbiamo preferito mantenere inalterata la principale soluzione di front-end per evitare una discontinuità troppo forte con il passato". Tale progetto contribuirà anche a rafforzare la percezione negli utenti dei vantaggi legati all'impiego dei sistemi di business intelligence e alla possibilità di disporre di una soluzione di data warehousing efficiente, efficace e rispondente alle effettive esigenze degli utilizzatori, ma anche pronto all'innovazione; uno degli obiettivi principali della progettazione architeturale introdotta in questo progetto sarà quello di agevolare la possibilità di inserire nuove funzionalità e strumenti di analisi evoluti.

Il tema della qualità dei dati e della relazione che intercorre tra di essa e l'impiego dei sistemi di

BI riveste in Sorgenia particolare interesse: “I sistemi di business intelligence e di data warehousing”, continua Sergio Caucino, “sono un asset fondamentale per tendere all’enterprise quality, poiché permettono una visione unificata e centralizzata dei dati. Solo attraverso la qualità dei dati e adottando una logica di knowledge sharing estesa a tutti i livelli aziendali è possibile realizzare il passaggio dai dati all’informazione e, quindi, alla conoscenza”.

### **Telco A: azienda delle telecomunicazioni**

Box 3.9

L’azienda in esame, chiamata convenzionalmente Telco A, rappresenta la divisione di un operatore di telefonia mobile nata per gestire i clienti multinazionali.

In Telco A è stato di recente avviato un progetto di business intelligence a supporto dell’area demand management. Tale progetto si inserisce nel quadro di un ampio processo di riorganizzazione, che si pone l’obiettivo di centralizzare in Telco A molti dei sistemi informativi aziendali attualmente replicati dalle diverse operating company del gruppo.

Il sistema di business intelligence sviluppato in azienda si configura come uno strumento a supporto delle attività di collezione e di analisi dei dati provenienti dalle diverse country; la sua introduzione ha quindi richiesto una preventiva omogeneizzazione dei processi di demand management, che ha portato ad una maggiore armonizzazione delle richieste provenienti dalle otto operating company. In particolare, il database che alimenta il sistema di BI contiene sia dati di planning, relativi quindi alla pianificazione di progetti da parte dei vari paesi, sia dati di budget.

Il sistema di business intelligence ha risposto all’esigenza dell’azienda di disporre di uno strumento di analisi dei dati estremamente flessibile; tuttavia, la flessibilità non ha costituito l’unico vantaggio legato all’impiego del nuovo sistema. Il sistema di BI, infatti, ha portato ad una razionalizzazione dei processi e ad una maggiore qualità dei dati, ora contenuti in un’unica piattaforma informativa. Inoltre, esso consente di realizzare in modo flessibile analisi di scenario e what-if per studiare, ad esempio, l’effetto che un’eventuale variazione negli investimenti può avere sul planning delle diverse country. A tale scopo, nel sistema di business intelligence viene replicata e mantenuta la medesima logica di prioritizzazione dei progetti definita a livello di gruppo.

Accanto alle analisi di scenario relative alla pianificazione finanziaria, il sistema di business intelligence comprende anche una componente di forecasting a medio termine, che permette di prevedere il livello della domanda futura suddivisa per le diverse country; questa componente fornisce la base informativa per analizzare eventuali cambiamenti nelle strategie di investimento finanziario.

### **Telco B: azienda delle telecomunicazioni**

Box 3.10

L’azienda in esame, chiamata convenzionalmente Telco B, opera nel settore della telefonia offrendo servizi integrati di telefonia fissa, mobile e Internet.

L’infrastruttura informativa dell’azienda si compone di un data warehouse centrale dotato di funzionalità di acquisizione, produzione e trasformazione dei dati. I dati provenienti dai sistemi operazionali vengono infatti codificati in accordo con il modello di business dei diversi decision maker. A partire dai dati contenuti nel repository centrale, l’azienda realizza numerose applicazioni e funzionalità di BI, che spaziano dal reporting, alle analisi di data mining, alla rendicontazione gestionale.

Con riferimento al primo ambito, il data warehouse aziendale viene impiegato per attività di reporting direzionale allo scopo di monitorare le performance aziendali e valutare i principali indicatori di business, con particolare riferimento alla customer base. Questi indicatori misurano, ad esempio, il numero di clienti silenti, il numero di top spender, la distribuzione dei clienti rispetto ai servizi offerti o il grado di adesione ad un determinato servizio. Particolare attenzione viene, inoltre, riservata all’analisi delle modalità di utilizzo dei terminali. Il sistema di reporting si configura anche come uno strumento di supporto alle attività di CRM, fornendo indicazioni utili per pilotare campagne di customer retention. In linea generale, sulla base dei report generati mensilmente, e caratterizzati da un certo grado di standardizzazione, i diversi utenti possono autonomamente elaborare query ad hoc per ricavare nuovi indicatori in grado di soddisfare esi-

genze di analisi differenti. Nell'ambito della valutazione delle performance aziendali, l'azienda si sta muovendo verso un progetto di performance management che porterà alla realizzazione di un'applicazione web-based destinata a raccogliere tutti i report generati, ed oggi distribuiti in modo destrutturato, al fine di garantire l'unicità e una maggiore affidabilità dei dati.

In secondo luogo, il data warehouse viene impiegato in modo intensivo per analizzare la customer base con riferimento, ad esempio, alla valutazione della propensione all'abbandono o all'acquisto, al grado di utilizzo dei servizi, al livello di qualità percepita. Si tratta, in questo caso, dell'impiego di metodologie di data mining, attualmente finalizzato a due ambiti di indagine principali. Il primo è costituito dalla churn analysis, ovvero dalla stima della propensione all'abbandono da parte dei clienti. Sulla base dei dati contenuti nel repository centrale, vengono identificati segmenti di clienti potenzialmente a rischio. Le informazioni relative alla loyalty dei clienti vengono quindi trasmesse sotto forma di criteri di estrazione del target ad un sistema di campaign management, al fine di predisporre campagne di retention ad hoc. Il sistema di campaign management è disaccoppiato dal data warehouse ma fortemente interconnesso, replicandone una porzione corposa dei dati. Esso esplica funzioni in prevalenza operazionali, come l'invio dei messaggi secondo un timing predefinito. Il secondo ambito di indagine è rappresentato dall'individuazione di criteri per la segmentazione della customer base, con l'obiettivo di profilare e classificare i clienti sulla base del loro comportamento e delle loro esigenze. In futuro, l'azienda prevede di estendere l'impiego delle metodologie di data mining anche alle attività di cross-selling e up-selling, allo scopo di identificare target di clienti potenzialmente interessati all'utilizzo di nuovi servizi.

## Box 3.11

**Utility A: azienda nel settore dell'energia**

L'azienda in esame, chiamata convenzionalmente Utility A, si occupa dell'approvvigionamento e della fornitura di energia elettrica; la sua offerta è principalmente rivolta alle aziende di medie e grandi dimensioni.

Nel corso degli ultimi mesi, in Utility A si è assistito ad una profonda riorganizzazione dei sistemi informativi aziendali, compresi i sistemi di BI, legata in primo luogo alla ristrutturazione del mercato elettrico che ha reso inadeguata ed inefficiente la gestione e l'analisi di dati ed informazioni mediante semplici fogli di calcolo elettronici, soprattutto per quanto riguarda le attività di start-up. Tale riorganizzazione ha permesso di includere nei sistemi di analisi numerose variabili che in precedenza non venivano considerate in modo sistematico. A tale proposito riveste particolare interesse il processo di quotazione delle offerte dell'energia elettrica che l'azienda ha avviato da un paio d'anni in seguito alla ristrutturazione delle modalità di acquisto sulle borse internazionali operata dalla casa madre. Le offerte di energia elettrica, infatti, sono quotate a partire dall'acquisizione di più di 8700 prezzi orari dell'energia; la gestione efficace e l'analisi di questa ingente mole di dati può portare a grandi opportunità, soprattutto per un operatore come Utility A che si occupa di produzione, di trading e di vendita diretta e indiretta dell'energia elettrica. La vera difficoltà è quella di disporre di dati di sintesi estratti dalle molteplici informazioni disponibili, che possano agevolarne un utilizzo tempestivo ed efficace. A tale riguardo i nuovi sistemi di BI hanno permesso di strutturare informazioni di varia natura e diversa origine e di disporre in modo flessibile di indicatori di sintesi, che vengono a loro volta impiegati per la previsione del fatturato, degli acquisti e delle vendite e quindi per l'analisi della redditività dei clienti.

In Utility A particolare attenzione viene riservata al problema della qualità dei dati. La mancanza di dati o la disponibilità di dati di scarsa qualità conducono infatti a previsioni inattendibili e provocano inefficienze nei processi operativi e amministrativi, producendo effetti negativi sulla qualità del servizio offerto ai clienti.

## 4. Media

### Il settore

Il settore dei Media ha vissuto in questi anni una profonda evoluzione, il cui tratto dominante suggerisce una diffusa convergenza dei diversi componenti del mondo dell'informazione – tv, editoria, intrattenimento – in larga parte riconducibile alla progressiva digitalizzazione dei canali di comunicazione. In questo quadro instabile e in rapido mutamento, i comportamenti degli utenti si sono fortemente trasformati e differenziati, rendendo molto più acuta la competizione tra gli operatori per accrescere lo *share of time*. Si assiste inoltre a un parallelo incremento della competizione tra gli operatori anche per assicurarsi quote crescenti di advertising da parte delle imprese. In particolare, la figura 4.1 schematizza le principali filiere del settore dei Media analizzate nel corso della ricerca. Esse riguardano l'editoria, da un lato, e il mondo costituito da TV tradizionali, Pay-TV, New-TV, Radio e New Media. Come si può notare, entrambe le filiere prevedono quattro stadi, che si equivalgono sotto il profilo logico, sia pure con differenti forme di attuazione di alcune fasi. In effetti, anche le filiere di altri contesti del settore Media, come l'intrattenimento, sono riconducibili a schemi analoghi.

Per maggiori approfondimenti sul settore Media si rimanda ai Rapporti dell'Osservatorio New TV & Media.

La prima fase corrisponde alla *produzione dei contenuti*, che nel caso dell'editoria assume le forme di redazione ed edizione, ed include l'ideazione e la creazione, la produzione e l'eventuale post-produzione dei contenuti.

La seconda fase prevede la *stampa* per l'editoria, mentre per la filiera TV-New Media essa consiste nel *packaging* e nella *programmazione*; quest'ultima riguarda l'aggregazione dei contenuti e la loro articolazione nella forma prevista (un quotidiano, un periodico, un palinsesto, un portale Web).

La fase successiva riguarda la *distribuzione* e la *diffusione* dei contenuti aggregati in precedenza, e include le relative attività di trasporto e delivery: la distribuzione ai canali di vendita per l'editoria, la trasmissione del segnale per le TV, la diffusione dei contenuti multimediali tramite Web e mobile devices.

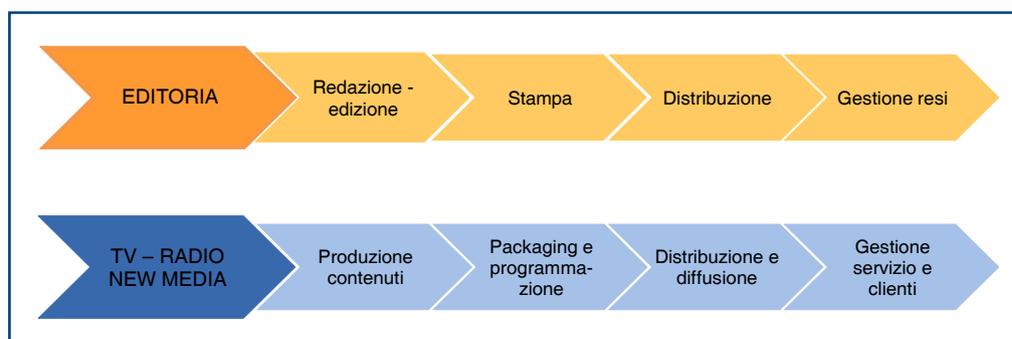


Figura 4.1  
Filiere del settore Media

Da ultimo, la quarta fase riguarda la gestione del servizio e dei rapporti con i clienti, e comprende la gestione delle copie invendute per l'editoria, mentre per TV e New Media include le attività di vendita (pre e post), i programmi di marketing relazionale, la gestione dei pagamenti.

## I risultati dell'analisi

I processi di convergenza che si sono verificati nel settore dei Media hanno provocato cambiamenti profondi nei modelli di business, nella struttura delle imprese e nei processi di governance. La diversificazione dell'offerta, la progressiva digitalizzazione dei contenuti e la comparsa di nuovi attori in risposta a nuovi bisogni dei mercati, hanno determinato condizioni di maggiore complessità gestionale, che hanno favorito l'impiego e la diffusione di sistemi di Business Intelligence.

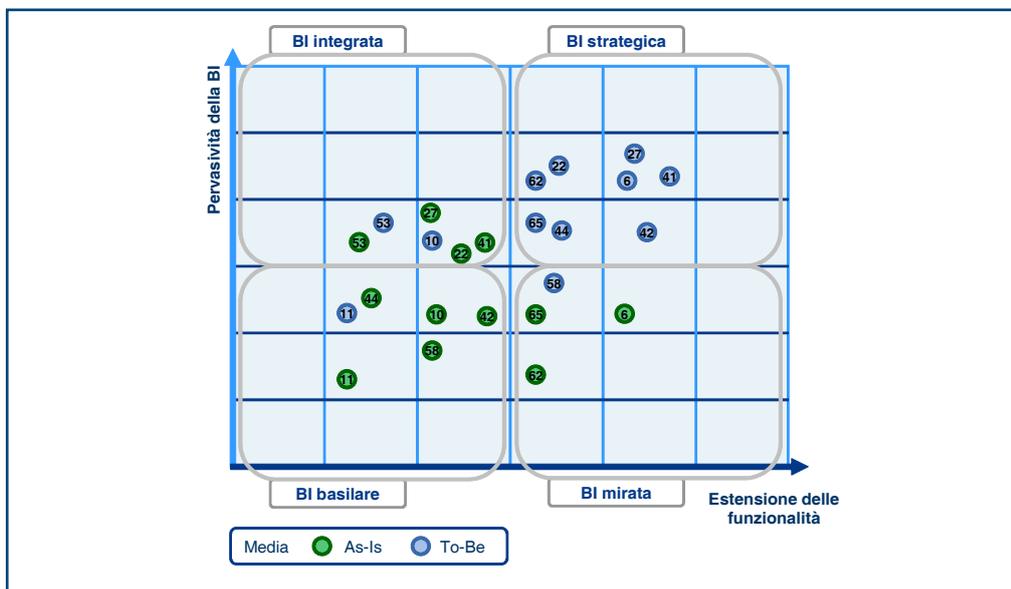
Si segnalano diversi impieghi di strumenti di BI a supporto del Controllo di gestione, generalmente rivolti a predisporre una visione sintetica dell'andamento del business per aumentare i ricavi, ottimizzare i costi e contenere i rischi. Tra questi, l'impiego di sistemi di business performance management per l'estrazione tempestiva e flessibile dei dati; la creazione di reportistica finanziaria per il miglioramento del processo di rendicontazione e analisi del conto economico; la predisposizione di executive report per diffondere indicatori di sintesi destinati all'alta direzione; il costante e puntuale monitoraggio delle prestazioni tramite cruscotti e dashboard; l'analisi degli scostamenti tra i dati della contabilità e i dati del controllo di gestione ai diversi livelli di dettaglio disponibili; lo sviluppo di analisi competitive e commerciali, la previsione dei flussi di cassa e degli esborsi finanziari.

Applicazioni di BI vengono diffusamente utilizzate nell'ambito della funzione Marketing. Tra queste, le più comuni si riferiscono alla segmentazione e profilazione dei clienti per sviluppare campagne commerciali di conquista, up-selling e cross-selling più efficaci e individuare proposte mirate per segmenti distinti, aumentando al tempo stesso la fidelizzazione dei clienti.

Un altro filone applicativo riguarda l'analisi di siti e portali Web, al fine di conoscere i gusti e la soddisfazione dei clienti, migliorare la pianificazione dei palinsesti, intraprendere operazioni di marketing strategico e operativo. Significativo il contributo degli strumenti di BI ai processi decisionali che riguardano la raccolta di pubblicità e l'allocatione dei relativi spazi, grazie a un monitoraggio costante dei risultati e all'analisi puntuale dei dati di marketing, allo scopo di determinare una proposta pubblicitaria più accattivante.

Sul fronte della Supply Chain, strumenti di BI vengono impiegati nell'editoria per il demand planning, attraverso la previsione delle vendite per i diversi canali, e in particolare

Figura 4.2  
Situazione As-Is e To-Be per le aziende del settore Media



per le edicole. Un'altra tematica cui viene offerto supporto mediante modelli di ottimizzazione riguarda la distribuzione ottimale dei prodotti sul territorio per soddisfare gli ordini dei diversi punti vendita e la gestione dei resi.

Accanto alle analisi del settore già descritte e commentate nel capitolo 2, anche in riferimento agli altri settori, la figura 4.2 illustra le dinamiche di evoluzione attese nell'impiego di sistemi di BI nei prossimi 24 mesi per alcune delle aziende intervistate. Come si vede, la figura esprime una tendenza piuttosto marcata a evolvere verso profili di maggiore maturità nell'utilizzo degli strumenti di BI.

La successiva figura 4.3 mostra infine l'orientamento prevalente tra le imprese del campione relativamente alle attività di competitive intelligence. Come si può osservare, l'utilizzo di logiche di competitive intelligence appare piuttosto maturo, anche in relazione ad altri settori analizzati, e questo risultato si giustifica soprattutto in ragione degli elevati livelli di competitività che caratterizzano il settore dei Media.

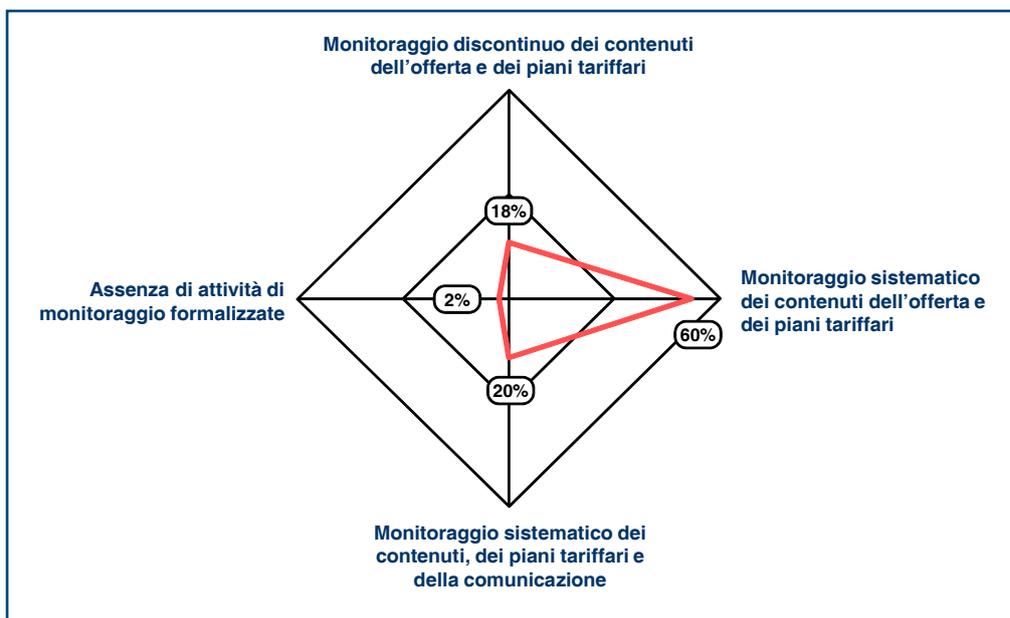


Figura 4.3

**Orientamento rispetto alle attività di competitive intelligence**

### De Agostini

De Agostini nasce nel 1901 come casa editrice, ed è oggi presente come Gruppo in oltre 60 paesi del mondo. Attraverso una strategia di diversificazione e di internazionalizzazione avviata nel 2001, De Agostini ha progressivamente ampliato le proprie attività dallo storico settore editoriale verso nuovi ambiti quali media, finanza, giochi e servizi. Questa espansione ha fatto ovviamente emergere nuove esigenze, per soddisfare le quali l'azienda ha deciso nel 2003 di potenziare i propri sistemi di business intelligence. Nonostante la società disponesse già di strumenti di reporting e di applicativi di previsione delle vendite, col tempo alcune di queste funzionalità si sono rivelate insufficienti per permettere alla società di continuare ad essere competitiva in un mercato in evoluzione. È stato quindi intrapreso un progetto di rinnovamento dei sistemi di reporting e di creazione di un data warehouse più completo contenente tutti i dati provenienti dagli applicativi transazionali. A partire da questi dati i sistemi di business intelligence, potenziati ed ampliati, hanno messo a disposizione delle diverse funzioni operative ulteriori informazioni ottenute con analisi e interrogazioni flessibili e mediante l'impiego di tecniche di data mining. Una delle principali aree in cui i sistemi di business intelligence hanno portato notevoli vantaggi è il marketing. Grazie agli strumenti di BI oggi è possibile fare previsioni di vendita e studiare

Box 4.1

i target di riferimento per campagne promozionali. “Sul data warehouse per la gestione dello storico dei clienti”, spiega Flavia Redolfi, Responsabile del Data Warehouse Engineering in De Agostini Editore, “vengono applicate tecniche di data mining, come alberi decisionali, reti neurali ed altri algoritmi di analisi, per identificare insiemi di clienti cui rivolgere una promozione mirata e per attuare azioni più efficaci di cross-selling e up-selling”. In questo modo, l’azienda ha potuto progettare campagne di successo ed è riuscita a comprendere e soddisfare al meglio le richieste dei clienti.

Un altro vantaggio derivato dal potenziamento dei sistemi di business intelligence si è manifestato nell’ambito della reportistica. Con i nuovi applicativi è stato possibile creare dashboard contenenti i principali indicatori di prestazione, in grado di fornire una visione globale delle performance dell’azienda e di dare un supporto indispensabile nelle decisioni strategiche. Gli strumenti di business intelligence sono inoltre stati accentrati e razionalizzati, e sono stati messi direttamente a disposizione degli utenti, che hanno la possibilità di creare propri report ed effettuare le analisi di maggiore interesse rendendosi così indipendenti dalla divisione IT. Nonostante questo processo rivolto a rendere autonomi gli utenti abbia incontrato inizialmente alcuni ostacoli, dovuti in primo luogo alla difficoltà di convincere il management ad un cambiamento nelle metodologie, è oggi possibile constatare le enormi opportunità che ne sono derivate.

Grazie ai riscontri positivi ottenuti in questi ultimi anni dall’impiego dei sistemi di business intelligence, in futuro si cercherà di estendere i nuovi applicativi a tutte le aree aziendali che ne necessitano. L’obiettivo costante della divisione IT che ha motivato questi progetti, specifica Flavia Redolfi, “è di comprendere ed analizzare ogni giorno le eventuali nuove esigenze degli utenti, e creare strutture efficienti su cui i sistemi di business intelligence possano basarsi per soddisfarle al meglio”.

## Box 4.2

**Editoriale Domus**

Fondata più di ottanta anni fa, Editoriale Domus è la casa editrice italiana che pubblica Quattroruote, Domus, Meridiani, Dueruote, Ruoteclassiche, Tuttotrasporti, Volare e altre riviste.

Una quindicina d’anni fa, forte dell’esperienza fino ad allora maturata, l’azienda ha delineato le basi per lo sviluppo di un nuovo settore, definito Professional, che offre molti servizi legati al mondo automobilistico: una banca dati costantemente aggiornata che si avvale di un software studiato appositamente per soddisfare le esigenze informative e di quotazioni delle compagnie assicurative e delle concessionarie di moto e automobili.

Quasi contemporaneamente si è pensato anche a un centro, (l’A.S.C. Automotive Safety Centre, a Vairano), nato per svolgere i collaudi richiesti per la pubblicazione della rivista che sarebbe poi diventato il più avanzato in Italia, per la verifica delle prestazioni automobilistiche e in materia di sicurezza con corsi di guida. Il tracciato è omologato dalla Fia (Federazione internazionale dell’automobile) e utilizzato dalle scuderie anche per test di Formula 1. Il centro è inoltre messo a disposizione delle aziende per organizzare eventi pubblicitari e promozionali. Infine, ad arricchire il quadro delle attività di Editoriale Domus, vi è la gestione da parte di Quattroruote di un sito internet visitato da più un milione di utenti al mese.

Proprio con il periodico Quattroruote e il servizio Infocar, Editoriale Domus ha maturato in questi anni una forte esperienza di business intelligence, per fare fronte ad esigenze più sofisticate rispetto a quelle tradizionali dell’editoria. La rivista Quattroruote, nata nel 1956, ha infatti raccolto nel tempo una serie di dati che si sono rivelati potenzialmente utili per diversi tipi di destinatari, e non solo per i lettori della rivista. Ad esempio, la conoscenza dei dati anagrafici dei visitatori del sito web di Quattroruote può essere posta in relazione con l’auto posseduta, o desiderata, e con i comportamenti di navigazione sul sito. Editoriale Domus ha quindi intuito l’enorme potenziale di questo patrimonio di dati e ha cominciato a sviluppare applicativi per la gestione del parco auto; in questo modo, tramite il servizio Infocar, ha potuto mettere a disposizione delle aziende clienti, come le case automobilistiche e gli inserzionisti, dati aggiornati e di qualità arricchiti da prodotti e servizi personalizzati in base alle diverse esigenze e richieste. Questo nuovo settore, che si rivolge al mondo automotive B2B, ha portato significativi ricavi, divenendo in tal modo un’attività di rilievo per l’azienda. L’evoluzione descritta indica come Editoriale Domus non sia più soltanto una casa editrice ma una realtà variegata, caratterizzata da

una notevole complessità dovuta alla gestione del circuito, del sito, del settore Professional e delle banche dati. Per far fronte alle difficoltà di gestione della grande mole di dati eterogenei raccolti, tre anni fa è stato avviato un progetto di business intelligence che ha condotto alla realizzazione di un data warehouse con l'intento di integrare fonti esterne ed interne in un'unica base di dati ben organizzata e omogenea, da cui attingere le informazioni per le analisi. Il sistema di BI si è inoltre rivelato di grande utilità per il controllo di gestione, che in precedenza richiedeva un significativo dispendio di energie per l'elaborazione del budget. Il progetto relativo al controllo di gestione ha portato ad una nuova reportistica rivolta agli ambiti direzionale, funzionale ed operativo. Sono inoltre state realizzate funzionalità di supporto alle diverse aree del ciclo attivo, quali la pubblicità, il marketing, le vendite dirette, e per il settore Professional. In prospettiva, l'obiettivo di Editoriale Domus è quello di estendere nei prossimi anni questo progetto anche al ciclo passivo; tuttavia, questa estensione comporterà anche un cambiamento culturale e organizzativo, per vincere possibili resistenze culturali e per evidenziare gli effettivi vantaggi derivanti da una tale innovazione.

“Nel futuro”, sottolinea Sofia Bordone, Editore Incaricato di Editoriale Domus, “sarà fondamentale avere dati caratterizzati da unicità e tempestività”. Si pensi ad esempio all'esigenza di disporre in tempo reale di informazioni sui visitatori del sito di Quattroruote, per sviluppare azioni di marketing mirate e profilazioni degli utenti abbonati. I sistemi di business intelligence hanno quindi portato notevoli vantaggi a Editoriale Domus, permettendo di sviluppare nuovi settori estremamente vivaci e proficui e di migliorare notevolmente la gestione di quelli esistenti.

### Matrix

Box 4.3

Matrix è una società fondata nel 1995 e passata nel 2004 sotto il controllo del Gruppo Telecom Italia, all'interno del quale si occupa della realizzazione e preparazione dei contenuti on-line e della raccolta pubblicitaria. Nel 1996 ha lanciato Virgilio, nato come motore di ricerca e web directory, e poi evolutosi progressivamente come portale di accesso a contenuti informativi ad ampio spettro e a servizi quali webmail, messaggistica istantanea e chat. Attualmente Matrix è una solida realtà, attiva anche nel mercato dell'advertising on-line.

Per far fronte alle necessità che da queste attività derivano, come ad esempio fornire ai visitatori del portale pubblicità sempre più mirate ed efficaci, Matrix fa un impiego considerevole dei sistemi di business intelligence. Con le centinaia di milioni di record registrati quotidianamente vengono infatti effettuate numerose analisi sui comportamenti degli utenti, che si rivelano estremamente utili per profilare i clienti e rivolgere loro servizi più mirati e personalizzati. Il Web, infatti, non costituisce uno spazio statico ma consente di offrire una pubblicità multimediale, articolata, rivolta a particolari gruppi di utenti che, sulla base delle analisi, risultano avere interessi comuni. Inoltre, mediante il monitoraggio degli accessi al portale è possibile valutare l'efficacia delle iniziative proposte, raccogliendo informazioni puntuali sull'utilizzo del sito da parte degli utenti, quali il numero totale di pagine visualizzate, il tempo trascorso su ciascuna pagina e la durata complessiva della visita.

“Tutte queste misurazioni”, sottolinea Marco Rizzardi, BI Manager di Matrix, “risultano ben circoscritte sulla carta ma nella realtà presentano una notevole complessità di rilevazione”.

A queste difficoltà si sta oggi sommando quella derivata dall'introduzione del Web 2.0, in cui l'utente non si limita ad un utilizzo passivo del web, ma ha anche la possibilità di pubblicare i propri contenuti. Il Web 2.0 pone quindi ulteriori sfide ai sistemi di BI per comprendere le dinamiche di evoluzione di questo nuovo fenomeno. “La business intelligence”, sottolinea Rizzardi, “rappresenta sempre più una componente fondamentale dei processi di governo e di orientamento dell'azienda”.

L'analisi del comportamento di navigazione degli utenti sul web è resa ulteriormente ardua dalla necessità di rispettare le stringenti normative sulla privacy, tese a garantire l'anonimato dei visitatori. Queste problematiche impongono di ricorrere ad accorgimenti e infrastrutture molto complesse, che in alcuni casi condizionano significativamente i percorsi di analisi. Ad esempio, il divieto di associare i dati di un utente all'indirizzo IP limita la possibilità di svolgere analisi georeferenziate. Talvolta, è possibile ovviare parzialmente a questi ostacoli analizzando i percorsi di navigatori che hanno fornito il loro consenso.

Per il complesso dei motivi esposti, Matrix percepisce la forte necessità di potenziare costantemente l'impiego dei sistemi di BI. Tuttavia, spiega Rizzardi, "si incontrano talvolta difficoltà nell'attribuire alla business intelligence un'identità appropriata da un punto di vista organizzativo a causa della sua trasversalità e verticalità". Si sta quindi superando la visione riduttiva che colloca i sistemi di BI esclusivamente nella funzione ICT, per promuovere una prospettiva olistica nella quale le diverse funzioni aziendali collaborano alla costruzione di un ambiente di analisi di business intelligence. La qualità dei dati diviene quindi una priorità per tutti gli attori coinvolti nelle analisi. Un problema molto sentito riguarda, infine, la difficoltà di valutare preventivamente il ritorno sull'investimento dei progetti di BI, soprattutto in una realtà complessa e in continua evoluzione. Tuttavia, la prototipazione rapida, abbinata ad una grande capacità di innovazione tecnologica, permette di promuovere lo sviluppo dei sistemi di business intelligence in Matrix.

## Box 4.4

**m-dis**

m-dis è il principale gruppo in Italia che si occupa di diffusione e distribuzione nazionale e locale per il canale edicola e altri punti vendita autorizzati. L'azienda è nata cinque anni fa dall'intento comune di RCS, DeAgostini e Hachette Rusconi di creare una società per la diffusione dei loro prodotti, e in questi anni è cresciuta fino a gestire più di 700 testate, servire 70 editori e diffondere oltre un miliardo di copie all'anno.

Per soddisfare le esigenze di m-dis legate, ad esempio, alla distribuzione di un prodotto come il quotidiano che richiede un'ineccepibile puntualità nelle consegne, si è rivelato sin da subito essenziale disporre di dati aggiornati e completi. Una grande quantità di informazioni viene quindi raccolta dai diversi canali di vendita con cadenze differenti, che possono essere mensili per i distributori locali o settimanali per le singole edicole, per le quali sono stati disposti canali preferenziali. Riuscire a raccogliere dati precisi ed accurati, sia sull'andamento delle vendite sia per il confronto tra i differenti prodotti, è di fondamentale importanza per m-dis in quanto queste informazioni, una volta certificate, vengono distribuite sul territorio e influenzano le tariffe della pubblicità. Per rielaborare e integrare questa notevole mole di dati e per analizzarla in modo opportuno, m-dis ha creato un'architettura di business intelligence cercando di sfruttare le conoscenze e le esperienze acquisite negli anni da RCS, DeAgostini e Rusconi e, al tempo stesso, inserendo elementi innovativi per soddisfare al meglio le necessità dell'azienda.

I progetti di business intelligence avviati si sono principalmente rivolti in tre direzioni. Per quanto riguarda le attività strettamente legate all'editoria tradizionale, spiega Francesca Pierdominici, Information Manager di m-dis, "sono stati implementati algoritmi innovativi ed efficienti per la previsione delle vendite, con l'obiettivo di ottimizzare le spedizioni e minimizzare il volume dei resi". Questi problemi pongono stimolanti sfide ai sistemi di business intelligence, in quanto risultano particolarmente complessi per effetto dell'elevato numero di variabili in gioco, per l'influenza che le singole notizie o il periodo possono avere sulle vendite e per le differenti versioni di un quotidiano che ogni giorno vengono immesse sul mercato. Sono inoltre stati creati strumenti efficaci per monitorare la soddisfazione dei clienti e ottenere previsioni sull'evoluzione delle richieste del mercato.

I sistemi di BI sono stati inoltre impiegati per il controllo di gestione, dove si sono riscontrati notevoli benefici nella contabilità analitica per l'analisi dei dati a consuntivo. Sono stati sviluppati nuovi applicativi in grado di ridurre notevolmente i tempi e la complessità di calcolo dei costi standard, e che hanno permesso di fornire alla direzione conti economici e report che sintetizzano e presentano incroci significativi tra variabili diverse quali l'area geografica, la tipologia di prodotto e il canale editoriale di distribuzione.

Infine, m-dis offre ai propri editori anche servizi che non fanno parte direttamente della filiera relativa all'attività editoriale ma che forniscono un importante supporto. Ad esempio, grazie ai sistemi di BI m-dis garantisce servizi di competitive intelligence fornendo informazioni sull'ambiente esterno legate al mercato, ai clienti e ai concorrenti. Inoltre, in base alle previsioni sull'andamento delle vendite l'azienda fornisce ai suoi clienti servizi aggiuntivi come il rilancio sul mercato di prodotti già proposti in occasioni precedenti con l'obiettivo di massimizzare i ricavi. I dati riguardanti questi servizi non erano inizialmente integrati con le informazioni connesse

alle attività editoriali; è stato quindi necessario implementare nel sistema gestionale un ciclo attivo e passivo riguardante tali servizi, per supportare il controllo di gestione nel calcolo dei costi standard e del pricing adeguato per proporre questi nuovi prodotti ad altri editori.

“I sistemi di business intelligence si sono rivelati da subito indispensabili per m-dis”, dichiara Francesca Pierdominici, “e in futuro l’azienda ha intenzione di potenziarli ulteriormente”; ad esempio, nel controllo di gestione l’obiettivo è di estendere questi strumenti alle attività di budget per fare simulazioni e ottenere previsioni sempre più accurate.

## Mediaset

Box 4.5

Mediaset è una delle principali aziende private italiane operanti nel settore dei media e della comunicazione, ed è specializzata nella produzione e distribuzione televisiva, cinematografica e multimediale. Ad oggi conta più di 5.000 dipendenti, ha partecipazioni in più di 40 società ed è uno dei broadcaster europei con la più alta redditività operativa. In termini di fatturato, è tra le società più rilevanti a livello mondiale nel mercato globale dei media.

Come tutte le aziende televisive Mediaset raccoglie ogni giorno i dati Auditel, per conoscere l’indice di gradimento del pubblico rispetto ai programmi televisivi e per svolgere confronti in base al comportamento degli utenti. Grazie a questi strumenti ormai consolidati si organizzano i palinsesti televisivi in modo da soddisfare nel miglior modo possibile i gusti degli spettatori.

Tuttavia, negli ultimi anni si è assistito a una forte espansione delle pay-tv che ha portato ad un profondo cambiamento nel settore dei broadcaster. Anche Mediaset si è collocata in questo scenario, e nel 2005 ha lanciato, nel mercato della pay-per-view, un servizio nazionale, denominato Mediaset Premium, che offre eventi come incontri sportivi, film, telefilm, teatro, concerti e reality show. Con la nascita di questo nuovo servizio, l’azienda si è trovata a dover affrontare nuove problematiche legate alla vendita dei nuovi prodotti e al nuovo business intrapreso. Inizialmente l’acquisto di questi programmi avveniva tramite tessere ricaricabili prepagate e anonime che, se da un lato hanno avuto un notevole successo per l’estrema semplicità di utilizzo e di adozione, dall’altro hanno evidenziato alcuni limiti nell’identificazione dei gusti e delle preferenze del pubblico. Tuttavia, per competere in un mercato così variegato in cui convivono televisioni tradizionali, pay-tv e web-tv, Mediaset Premium ha sentito l’esigenza di rivolgersi al pubblico con contenuti specifici e programmi mirati che stimolassero l’interesse degli utenti. Si è quindi reso indispensabile conoscere a fondo i gusti del pubblico, comprenderne le esigenze, studiarne il comportamento e ricavarne un’opportuna segmentazione. La successiva evoluzione verso un modello di business basato su sottoscrizioni postpagate ha consentito la piena adozione di strategie di CRM per organizzare e gestire i dati provenienti dal customer care e dal call center. Sono quindi stati sviluppati strumenti per monitorare le vendite, interagire con i clienti, tracciarne una profilazione analizzando i dati raccolti sui loro acquisti in un sistema integrato. “In futuro”, spiega Alessandro Capuzzello, Direttore delle tecnologie e responsabile dell’innovazione di Mediaset, “si cercherà di sviluppare nuove tecnologie in grado di raccogliere dati sempre più ricchi sugli utenti, come già accade per le web-tv, e non solo sui loro acquisti, come invece avviene per le tessere post-pagate”. Lo scopo, infatti, è quello di rivolgere ai clienti pubblicità e offerte mirate in modo da consolidare la fidelizzazione degli utenti ed incrementare la customer satisfaction. Questo nel completo rispetto della privacy del cliente, per cui tutti i dati raccolti saranno volutamente “resi anonimi” per evitare possibili violazioni.

I sistemi di BI in Mediaset sono e saranno sempre più impiegati a supporto anche di altre attività particolarmente innovative, come la gestione di un data mart utile per organizzare le informazioni relative alle produzioni televisive. Anche in questo ambito si presentano sfide stimolanti, in quanto risulta complesso catalogare questo tipo di materiale. Benché la classificazione automatica di testi sia oggi una realtà consolidata, applicare strumenti di data mining a contenuti video costituisce ancora un’attività di frontiera, a causa dell’estrema varietà e ricchezza di argomenti presenti nel materiale televisivo. “Uno degli obiettivi futuri”, spiega Alessandro Capuzzello, “è quello di arricchire le informazioni video con un ampio sistema di metadati che permetta di ottenere notevoli miglioramenti nei processi di catalogazione”.

Mediaset ripone notevole fiducia nei propri sistemi di business intelligence in quanto li ritiene di grande importanza per competere in una realtà complessa come quella attuale.

## Box 4.6

**Mondadori**

Il Gruppo Mondadori controlla ad oggi più di 50 società, sia italiane che estere e copre tutto l'arco di attività dell'editoria, dalla creazione dei prodotti alla loro commercializzazione e distribuzione.

All'interno della Divisione Libri negli ultimi anni è stato avviato un processo di rielaborazione delle informazioni al fine di rendere disponibili alle diverse funzioni applicative dati uniformi, derivati non solamente da aree interne all'azienda ma anche da molteplici fonti esterne. I dati raccolti sono spesso destrutturati, presentano terminologie e forme variegata e devono quindi essere rielaborati e uniformati nel linguaggio. Questo processo richiede ovviamente un grande sforzo in termini di tempo ma offre anche notevoli vantaggi. Ad esempio queste informazioni hanno reso possibile negli ultimi anni, la creazione di sistemi di business intelligence orientati al marketing.

Per quanto riguarda il livello organizzativo, sottolinea Gemma D'Alessandro, Responsabile dei sistemi di business intelligence in Mondadori, "è importante che i sistemi di BI abbiano una loro identità propria all'interno della società e non vengano visti in contrapposizione al business". Essi sono infatti uno strumento che una volta integrato con le procedure standard aziendali è in grado di mettere in luce nuove opportunità e evidenziare nuovi aspetti.

Nonostante possa risultare talvolta difficile quantificare i ritorni di questi progetti e valutare correttamente l'efficacia dei modelli proposti e la validità delle previsioni elaborate, la crisi ha permesso di comprendere l'importanza del lavoro svolto in questi anni nell'ambito della business intelligence e di avere fiducia in questi progetti. I processi dell'editoria si evolvono infatti in tempi molto lunghi e solo dopo qualche anno di lavoro è possibile avere i primi riscontri.

## Box 4.7

**RCS MediaGroup**

RCS MediaGroup è un gruppo editoriale internazionale multimediale attivo nel settore dei quotidiani, dei periodici e dei libri, nel comparto della radiofonia, new media, tv digitale e satellitare. Inoltre, è tra i principali operatori nel mercato della raccolta pubblicitaria e della distribuzione. Negli ultimi anni RCS ha assistito all'affermazione di nuove tecnologie che l'hanno portata a percepire la necessità di un rinnovamento. Con l'avvento dei nuovi media sono infatti cambiati i comportamenti e le richieste dei lettori, ed è cresciuto il numero di fonti da cui attingere informazioni. Per questo motivo, a partire dal 2002 l'azienda ha avviato un progetto per la realizzazione di sistemi di business intelligence all'interno delle diverse divisioni operative.

In particolare, in RCS Quotidiani, editore di testate quali il Corriere della Sera e La Gazzetta dello Sport, è stato istituito un business intelligence competence center che ha ottenuto importanti successi all'interno dell'azienda. Uno degli obiettivi di questo team è quello di assicurare che l'informazione venga condivisa dalle diverse unità aziendali, facilitandone l'interazione e la comunicazione. I dati raccolti provenienti da fonti eterogenee come le rotative, i sistemi di monitoraggio, la rete di vendita e internet, vengono aggregati, elaborati e in seguito diffusi in modo centralizzato. Questo lavoro ha richiesto investimenti iniziali notevoli, sia finanziari che di tempo, ma ha permesso di ottenere vantaggi considerevoli.

In ambito contabile, gli strumenti di business intelligence hanno consentito di ridurre drasticamente la complessità del sistema di analisi e reporting e il tempo richiesto per le elaborazioni e per la verifica della correttezza delle informazioni. Grazie alle nuove tecnologie è stato possibile mettere a disposizione cruscotti di navigazione contenenti i dati commerciali aggiornati al giorno precedente, arricchiti con incroci significativi tra variabili e indicatori di performance; questi cruscotti sono così diventati uno strumento essenziale a sostegno delle decisioni dei responsabili delle testate e della pubblicità.

I sistemi di business intelligence sono risultati, inoltre, indispensabili anche per l'area marketing. L'affermazione del Web e dei nuovi media ha portato ad un mercato estremamente competitivo, richiedendo un time-to-market sempre più ridotto e spingendo l'editore a fidelizzare i lettori quanto più possibile. È importante conoscere a fondo il comportamento dei clienti, per riuscire a soddisfare le loro esigenze, sfruttando al meglio le diverse potenzialità offerte dai giornali cartacei e on-line. In questo scenario di nuove necessità e opportunità i sistemi di business intelligence

sono chiamati a fronteggiare interessanti sfide. Uno degli obiettivi futuri, spiega Silvio Arabia, ICT Solution Manager di RCS Quotidiani, “è quello di riuscire a valorizzare nel modo più adeguato gli spazi dinamici del web”.

Agendo in modo trasversale e pervasivo all'interno dell'azienda, i sistemi di business intelligence hanno quindi permesso a RCS di sfruttare e sviluppare le risorse offerte dai new media, continuando a gestire al meglio quelle tradizionali.

## Secondamano

Box 4.8

Secondamano è stata la prima testata dedicata alle inserzioni gratuite in Europa, ed è divenuta negli anni leader nel mercato italiano dei piccoli annunci su carta e on-line. Oltre a curare undici edizioni locali, Secondamano si occupa anche di pubblicazioni focalizzate su segmenti di mercato specifici, come la nautica, il lavoro, l'automobilismo, il motociclismo e gli immobili. Gestisce inoltre il sito [www.secondamano.it](http://www.secondamano.it) con oltre 1,5 milioni di utenti unici al mese e un numero di inserzioni in continua crescita. I canali di vendita di cui dispone sono il call center, che si occupa di offrire servizi speciali agli inserzionisti privati, il teleselling e gli agenti, per i clienti professionali, e gli sportelli.

Per amministrare un'azienda in così forte espansione e gestire la grande mole di dati che ogni giorno viene raccolta, qualche anno fa è cresciuta in Secondamano l'esigenza di disporre di strumenti di business intelligence. A questo scopo è stato adottato un nuovo sistema ERP in grado di monitorare tutte le aree aziendali, e su cui i sistemi di BI si sono potuti innestare. Per integrare le informazioni provenienti dai sistemi transazionali e da fonti quali i canali di vendita e il sito internet, è stato inoltre realizzato un unico data warehouse le cui dimensioni sono state progettate per descrivere al meglio la struttura della società. Fra queste vi sono, ad esempio, le pubblicazioni curate, le sedi e i due supporti utilizzati, cartaceo e on-line. In seguito, sono state avviate attività di contabilità analitica per rilevare le informazioni necessarie alla valutazione dell'andamento del business con cadenza settimanale o mensile. Infine, negli ultimi anni nuove potenzialità sono derivate dalle piattaforme on-line che consentono di misurare in modo analitico la lead generation, uno dei principali fattori di ricavo per un'azienda come Secondamano. Si è reso infatti possibile il conteggio esatto del numero di volte in cui un annuncio viene letto o del numero di email ricevute per una determinata inserzione, disponendo in tal modo di informazioni ancora più precise e dettagliate.

I dati così raccolti e integrati nel data warehouse vengono rielaborati e arricchiti mediante sofisticate analisi di BI, e in seguito distribuiti a tutte le aree, risultando un supporto fondamentale in svariate attività.

“Nel controllo di gestione”, spiega Giuseppe Mauri, Chief Financial and Operating Officer di Secondamano, “vengono creati conti economici differenti per testata, sede e canale di vendita. A sostegno delle decisioni di budget sono stati individuati opportuni indicatori di performance legati a driver quantitativi, come il numero di copie vendute e rese, il ricavo medio per pagina e il costo medio per copia”. La realizzazione di un unico data warehouse che integra i dati forniti dal sistema ERP e quelli generati dai sistemi di BI ha offerto la possibilità di creare cruscotti e report analitici da distribuire a tutti i livelli manageriali, garantendo l'uniformità delle informazioni in azienda.

Un altro vantaggio generato dall'introduzione dei sistemi di business intelligence si è manifestato nell'ambito del CRM, e un progetto specifico è stato avviato in relazione al call center. In particolare, sono stati creati appositi strumenti a sostegno di questa struttura, allo scopo di registrare informazioni riguardanti i tempi medi di telefonata, il numero di annunci gratuiti pubblicati e, per ciascuno di essi, la quantità di telefonate ricevute, e di svolgere analisi per massimizzare la redemption di iniziative di cross-selling e up-selling.

I sistemi di business intelligence si possono quindi considerare una risorsa strategica per Secondamano in quanto hanno favorito lo sviluppo dell'azienda, e “in futuro”, conclude Giuseppe Mauri, “si continuerà ad investire in questi importanti strumenti”.



## 5. Fashion e Retail

### Il settore

La filiera del settore Fashion, illustrata nella figura 5.1, si compone di cinque fasi principali. La prima fase corrisponde al *concept e design*, ovvero alla progettazione del prodotto, che in relazione al tipo di impresa può anche comportare un elevato grado di innovazione e creatività. La seconda fase di *procurement e campioni* riguarda l'approvvigionamento di materie prime e componenti, nonché la realizzazione dei campioni, utilizzati nella successiva fase di *promozione* dei prodotti attraverso fiere, esposizioni, agenti di vendita. Il macrostadio successivo riguarda la *produzione*, e a sua volta si articola in diversi stadi: ad esempio, nel settore tessile questi comprendono la produzione dei filati, la tintura, la realizzazione dei tessuti o delle maglie, il taglio e il confezionamento dei capi d'abbigliamento. Si tratta di un'attività complessa, che comporta il coordinamento di numerosi processi e di diversi attori e che richiede solitamente lunghi lead-time di realizzazione. La quinta fase di *delivery e retail* riguarda la distribuzione ai diversi canali di vendita, rappresentati da negozi indipendenti, in franchising, gestiti direttamente, factory outlet, wholesale.

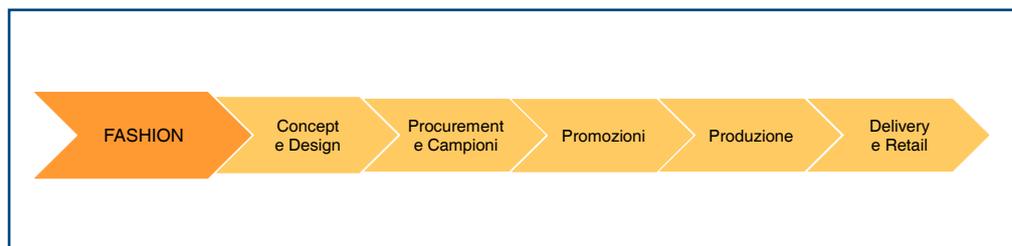


Figura 5.1  
Filiera del settore  
Fashion

La filiera del settore Retail-GDO è invece schematizzata nella figura 5.2. Le fasi di *merchandising e assortment*, che riguardano le attività rivolte a promuovere la vendita di una determinata linea di prodotti presso i punti vendita, coinvolgono numerosi processi decisionali: il layout del punto vendita, il layout merceologico, il display e l'allocatione degli spazi sugli scaffali. La fase di *pricing* comprende le attività volte a determinare il prezzo ottimale per singolo prodotto, e include la pianificazione del livello e della collocazione temporale degli sconti. La successiva fase di *promozione* comprende la pianificazione, la gestione, il monitoraggio e la valutazione dell'efficacia delle promozioni. La fase di *replenishment e stock policy* riguarda le politiche di gestione dei rifornimenti e delle scorte, quali il tipo di controllo effettuato, l'intervallo di emissione degli ordini, la quantità riordinata, il tipo di riordino. La fase di *distribuzione* racchiude l'insieme di complesse attività logistiche di trasporto dei prodotti dai produttori ai magazzini intermedi e infine ai singoli punti vendita, fino a intersecare le *in-store operations* che vengono svolte all'interno dei singoli punti vendita. Da ultimo, si collocano le effettive attività di *vendita*, che originano dati transazionali la cui analisi offre grande potenziale per i sistemi di business intelligence: il monitoraggio dell'andamento delle vendite e l'utilizzo delle informazioni raccolte consente infatti di valutare le tendenze del mercato e le preferenze dei consumatori, di stimare la domanda futura, di orientare e ottimizzare le azioni di marketing relazionale.

## I risultati dell'analisi

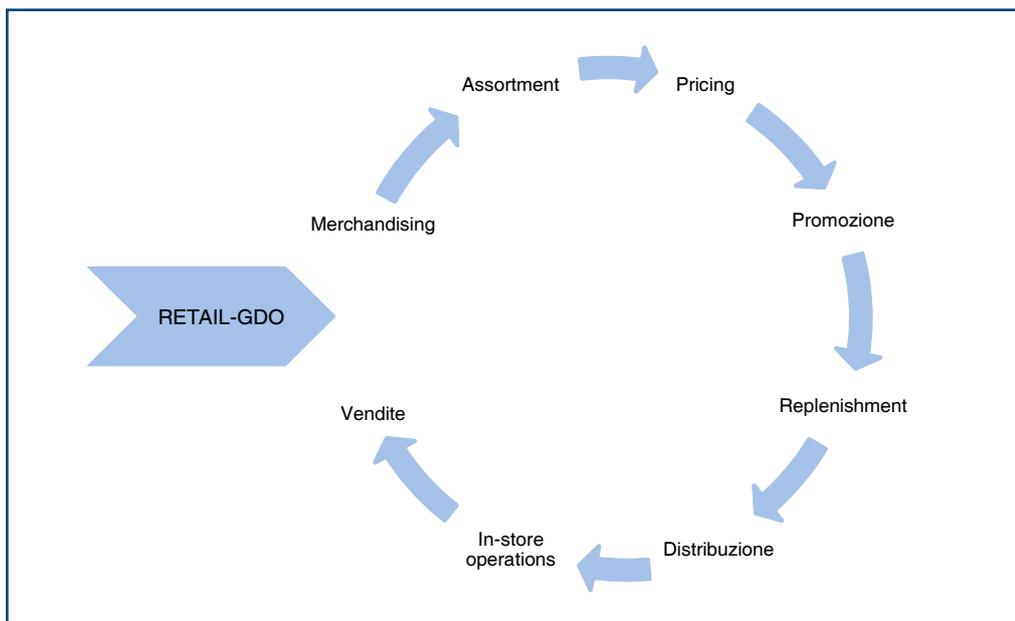
Le aziende operanti nel settore Fashion evidenziano una generale tendenza a sviluppare strategie di integrazione a valle, spesso mediante una rete di negozi monomarca gestiti direttamente. In questo modo i clienti interagiscono direttamente con l'azienda, e diviene possibile accedere a un ricco insieme di informazioni di vendita che permettono, ad esempio, di attuare strategie di marketing relazionale e di avere visibilità sullo stato degli ordini e delle scorte in tutti i punti del sistema distributivo. Questo scenario determina una notevole complessità di gestione legata alla compresenza di diversi canali di vendita: il canale wholesale, il canale retail mediante negozi monomarca di proprietà/franchising e, per alcuni, il canale web.

Dal punto di vista organizzativo, osserviamo che diverse imprese del settore Fashion hanno costituito al loro interno un team dedicato esclusivamente alle applicazioni di business intelligence che, a sua volta, favorisce la nascita nei diversi dipartimenti di BI competence center, composti da key-user. Per quanto riguarda il Controllo di gestione, si assiste a un diffuso impiego di sistemi di business performance management, sotto forma di query e reporting ma anche di cruscotti direzionali.

Applicazioni di BI vengono quindi utilizzate ampiamente nell'ambito della funzione Marketing. Tra queste, le più comuni si riferiscono al monitoraggio dell'andamento delle vendite nei negozi al dettaglio. Nelle analisi di sell-out la piattaforma di business intelligence è a volte integrata con i sistemi informativi dei principali gestori di punti vendita, che in tempo reale danno completa visibilità all'azienda sull'andamento del sell-out. In relazione al canale wholesale, vengono impiegati strumenti di business analytics per il targeting e l'ottimizzazione delle campagne, mentre per il canale retail i business analytics permettono di elaborare proiezioni di vendita per i negozi in base alla misurazione puntuale di indicatori di performance.

Sul fronte della Supply Chain, è piuttosto diffuso l'impiego di modelli previsionali relativi alle vendite a supporto dell'attività di replenishment, con l'obiettivo di ottimizzare la gestione degli stock dei negozi gestiti direttamente e quindi evitare il rischio di stock-out. L'analisi dei dati di sell-out dei negozi di proprietà o dei department store viene inoltre utilizzata per impostare le nuove collezioni in base alla conoscenza dei prodotti venduti. L'ottimizzazione dei processi produttivi costituisce infine un'altra tematica innovativa di

Figura 5.2  
Filiere del settore  
Retail



notevole interesse per il settore Fashion, nella prospettiva di ridurre i lead-time e il time-to-market e acquisire un vantaggio competitivo.

Volgendo invece lo sguardo al settore Retail-GDO, troviamo gli strumenti di BI impiegati in modo diffuso per il Controllo di gestione che si configurano come sistemi di business performance management, sotto forma prevalente di query e reporting ma anche di cruscotti e dashboard. E' interessante osservare come alcuni intervistati percepiscano il sistema di business intelligence come strumento *oggettivo* per la valutazione delle prestazioni dei punti vendita, in grado di depurare la valutazione delle performance da fenomeni esogeni e contingenti che possono influenzare l'andamento delle vendite di alcuni prodotti.

Anche in ambito Marketing troviamo nel settore Retail-GDO un impiego consistente di strumenti di analisi di BI. Tra i temi prevalenti incontriamo le analisi di geomarketing con l'obiettivo di definire la distribuzione ottimale dei prodotti in funzione della collocazione geografica dei singoli punti vendita, da un lato, e di operare scelte strategiche relative all'apertura di nuovi punti vendita, dall'altro. Un altro filone applicativo riguarda la profilazione dei clienti e la segmentazione del mercato (per prodotto, canale distributivo, tipologia di consumatore e area geografica). Anche i metodi di forecasting per il demand planning trovano frequente applicazione.

Infine, nella Supply Chain Management del settore Retail-GDO i sistemi di BI vengono impiegati per l'ottimizzazione dei processi di rifornimento, così come per il settore Fashion; per la valutazione dei costi e dei lead time di trasporto in funzione del valore delle spedizioni; per progettare la composizione delle spedizioni, al fine di recuperare efficienza nei trasporti.

Accanto alle analisi del settore Fashion e Retail già descritte e commentate nel capitolo 2, anche in riferimento agli altri settori, la figura 5.3 illustra le dinamiche di evoluzione attese nell'impiego di sistemi di BI nei prossimi 24 mesi per alcune delle aziende intervistate.

Come si vede, la figura esprime una tendenza abbastanza marcata a evolvere verso profili di maggiore maturità nell'utilizzo degli strumenti di BI. La successiva figura 5.4 mostra infine l'orientamento prevalente tra le imprese del campione relativamente alle attività di fidelizzazione. Come si può osservare, l'utilizzo di strumenti di BI per attuare programmi di fidelizzazione appare meno diffuso di quanto ci si potrebbe attendere, soprattutto

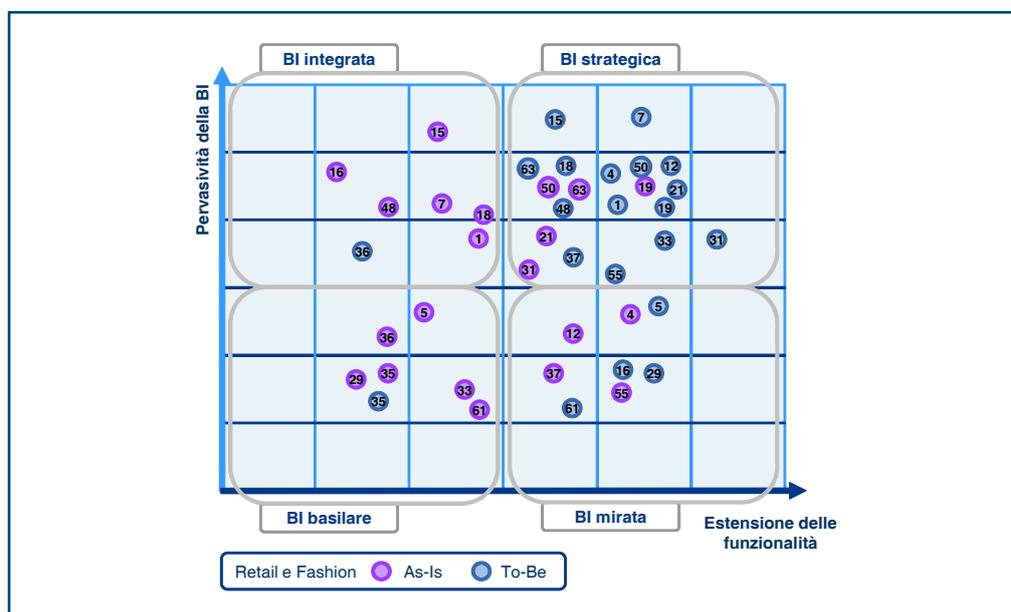
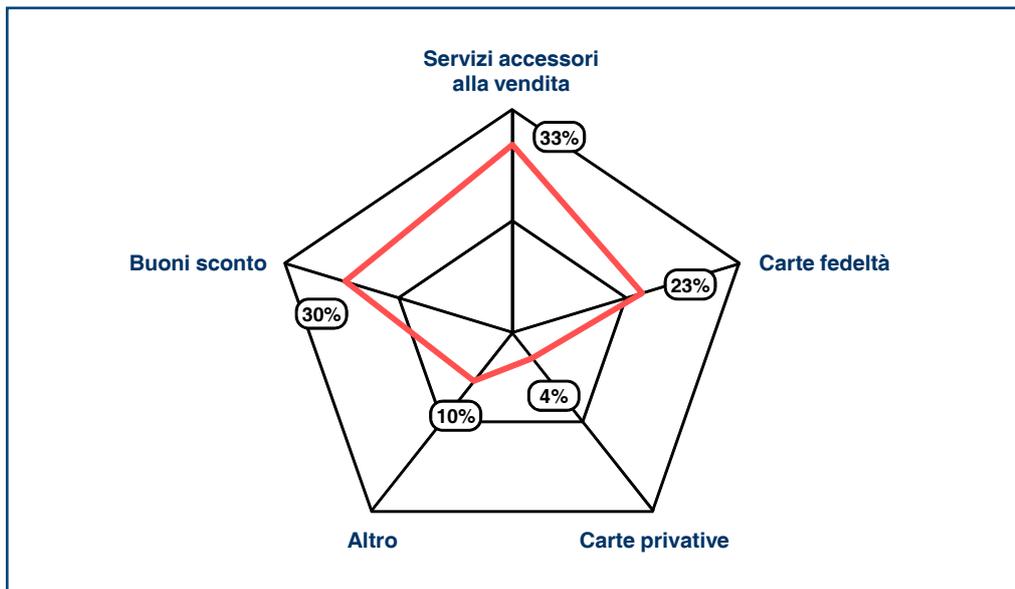


Figura 5.3

**Situazione As-Is e To-Be per le aziende dei settori Fashion e Retail**

nelle fasce alte del settore Fashion, ma anche per alcune aziende della GDO. Le aziende Fashion puntano comunque in prevalenza su servizi accessori post-vendita, mentre buoni sconto e carte fedeltà sono impiegate in modo più consistente in ambito Retail-GDO.

Figura 5.4  
Orientamento rispetto ai programmi di fidelizzazione



Box 5.1

**Artsana**

Artsana è leader nel settore dei prodotti per bambini, cosmetica femminile e accessori sanitari, ed è presente sul mercato con diversi marchi quali Lycia, Pic Indolor, Control, Chicco, Korff e Prénatal. Il Gruppo Artsana è presente in tutto il mondo con 19 sedi proprie, 13 in Europa e 6 collocate nei Paesi a maggior sviluppo, che sono affiancate da una rete di concessionari e distributori.

Artsana rappresenta una realtà aziendale piuttosto complessa; oltre a gestire diversi brand l'azienda dispone di un network distributivo e di vendita particolarmente articolato, composto da un centinaio di distributori e da circa 250 negozi di proprietà nel mondo. Non sorprende, quindi, come l'introduzione dei sistemi di business intelligence sia stata preceduta da alcuni progetti volti a ricostruire la semantica dei dati provenienti da fonti diverse, quali i sistemi transazionali e il mercato, e a distribuire con tempestività dati aggiornati al marketing e al gestore della rete distributiva.

L'elevato grado di pervasività dei sistemi di business intelligence in Artsana è testimoniato dall'impiego di tali strumenti da parte di quasi 900 knowledge workers in diverse filiali e in differenti ambiti aziendali. Con riferimento al marketing, ad esempio, il sistema di BI viene utilizzato per comprendere l'andamento del sell-out, relativo ai prodotti già presenti presso i punti vendita, e per arricchire i dati di sell-out con informazioni di sell-in, riferite ai prodotti di prossima introduzione. "L'integrazione di queste informazioni con dati strutturati relativi al mercato", racconta Giampiero Colombo, Responsabile Business Intelligence in Artsana, "ci ha permesso di condurre analisi contenenti l'andamento attuale, lo storico, l'andamento a preventivo e la situazione del mercato, e di realizzare così una business intelligence a 360°".

Di particolare interesse risultano poi le attività di business intelligence condotte in ambito logistico-produttivo. Mediante analisi di geomarketing riferite ai clienti del trade e dei negozi, Artsana ha realizzato una significativa ristrutturazione dei magazzini in Europa, con l'obiettivo di definire la distribuzione ottimale dei prodotti in funzione della collocazione geografica dei singoli punti vendita. Sempre in questo ambito, altre analisi hanno riguardato la composizione dei colli: con riferimento all'abbigliamento e alle calzature per bambino, ad esempio, analisi di BI sono state realizzate per valutare la convenienza a costruire i colli per tema, con l'obiettivo di

facilitare l'esposizione dei prodotti presso i punti vendita, o la possibilità di comporre colli con articoli non necessariamente appartenenti alla medesima categoria. Da ultimo, l'azienda sta disegnando modelli di analisi per ottimizzare i trasporti di primo livello, dalle sedi centrali verso i magazzini, e di secondo livello, dai magazzini verso i consumatori finali; questo con l'obiettivo di valutare l'efficienza di combinare tipologie diverse di trasporto e di consegna in funzione delle caratteristiche e delle richieste del destinatario.

“In futuro”, continua Giampiero Colombo, “l'obiettivo sarà quello di produrre dashboard da pubblicare ogni giorno per i negozi affiliati, con l'obiettivo di diffondere la consapevolezza che il sistema di business intelligence non si configura solo come uno strumento a supporto di decisioni strategiche rivolto ai vertici aziendali, ma costituisce anche un valido strumento di analisi per processi di tipo operativo”.

### Aspiag

Box 5.2

Società di Spar Austria, Aspiag è una delle dodici aziende che compongono il consorzio Despar Italia. L'azienda è leader nel settore della grande distribuzione nel Triveneto, e dispone di tre centri di distribuzione per i prodotti secchi e di cinque piattaforme specializzate dal punto di vista merceologico, che forniscono circa 200 punti vendita diretti e più di 400 punti vendita affiliati delle tre insegne del gruppo: Despar, Eurospar e Interspar.

I sistemi di business intelligence in Aspiag assumono configurazioni diverse. L'azienda impiega infatti strumenti tradizionali di query e reporting a supporto delle singole funzioni. Grazie a questi sistemi gli utenti nelle diverse aree sono in grado di realizzare autonomamente le proprie analisi, rendendosi progressivamente indipendenti dalla funzione IT: “Uno dei fattori che hanno contribuito al successo del progetto di BI”, spiega Andrea Bulfone, Responsabile Business Intelligence di Aspiag, “è stata la possibilità di delegare lo sviluppo della reportistica alle singole funzioni, lasciando alla divisione IT il compito di gestire la base informativa e l'infrastruttura tecnologica per le diverse elaborazioni”. Accanto al sistema di reporting, l'azienda ha inoltre introdotto qualche anno fa uno strumento di space allocation per ottimizzare la disposizione dei prodotti a scaffale; questo strumento permette di coordinare e razionalizzare l'esposizione degli articoli mediante la costruzione di planogrammi, che riproducono graficamente l'allocation dei prodotti, e di valutare le performance e la qualità dell'assortimento per ogni scaffale mediante la misurazione di KPI declinati sulle diverse configurazioni.

La contestuale presenza di sistemi di query e reporting e di strumenti per l'ottimizzazione degli spazi espositivi colloca in modo naturale Aspiag nel quadrante della BI mirata nel maturity model della business intelligence, che corrisponde a quelle aziende che, oltre all'impiego di strumenti di accesso ai dati e di sistemi per la misurazione delle prestazioni, si spingono in alcune aree ad un utilizzo sofisticato delle funzionalità di business intelligence.

Nel percorso che porterà l'azienda a muoversi verso un impiego sempre più diffuso e pervasivo delle funzionalità di BI, e che vedrà anche l'introduzione di cruscotti direzionali, sarà tuttavia necessario gestire in modo strutturato alcune criticità, legate ad un'adeguata valorizzazione del ritorno sull'investimento e, soprattutto, alla gestione della qualità dei dati: “Se da un lato impieghiamo strumenti di analisi molto sofisticati per ricavare informazioni utili ai decision maker”, continua Andrea Bulfone, “dall'altro non esiste al momento una policy integrata per gestire la qualità dei dati che alimentano i sistemi di business intelligence”. Lo sviluppo futuro di tali sistemi richiederà quindi un preventivo intervento rivolto alla costruzione e alla misurazione sistematica di opportuni indicatori di data quality.

### Deborah Italia

Box 5.3

Deborah Group opera nel settore farmaceutico e cosmetico, ed è presente in oltre 40 paesi con strutture proprie in Italia, Svizzera, Francia e Spagna. Il gruppo si è arricchito negli anni di un numero selezionato di brand in grado di coprire tutti i segmenti del mercato cosmetico.

L'utilizzo delle funzionalità di business intelligence in Deborah Italia risale al 2006, anno in cui l'azienda, in occasione di una riorganizzazione dei processi e di una ristrutturazione dei sistemi informativi, introduce un primo sistema a supporto delle analisi OLAP. Nel tempo, grazie anche

al commitment da parte dei vertici aziendali, questi strumenti si sono evoluti, ed oggi l'azienda dispone di sistemi di reporting utilizzati in processi decisionali di tipo strategico ed operativo.

I sistemi di business intelligence in Deborah Italia vengono in primo luogo impiegati per monitorare l'andamento delle vendite nei negozi al dettaglio, mediante analisi puntuali declinate secondo diverse dimensioni, quali i segmenti, i canali, i gruppi di acquisto, o le categorie dei clienti. In questo ambito, di notevole interesse è l'integrazione della piattaforma di business intelligence con i sistemi informativi di alcuni clienti, gestori di punti vendita, che in tempo reale danno completa visibilità all'azienda sull'andamento del sell-out; in base ai dati relativi ai prodotti venduti, l'azienda è così in grado di valutare la redditività degli espositori e definire l'allocazione ottimale dei prodotti.

Analisi di business intelligence vengono inoltre realizzate in ambito logistico; da un lato, per valutare i costi e i lead time di trasporto in funzione del valore delle spedizioni. Dall'altro, per monitorare il livello delle giacenze con l'obiettivo di definire i piani di rifornimento dei magazzini, evitare rotture di stock e disporre di un quadro completo dei costi del venduto.

Tra i principali benefici legati all'impiego del sistema di BI vi è quindi la possibilità di realizzare analisi di dettaglio in grado di fornire una comprensione approfondita delle dinamiche di business. La sua introduzione ha tuttavia comportato effetti positivi anche sulla qualità e l'affidabilità dei dati di business, richiedendo la predisposizione di un unico database centralizzato contenente dati omogenei e certificati.

In seguito all'implementazione del sistema particolare attenzione è stata riservata alla formazione degli utenti poiché, come spiega Daniele Casadei, Responsabile dei Sistemi Informativi di Deborah Italia, "il mondo della business intelligence offre grandi potenzialità di analisi agli utenti, che devono essere adeguatamente formati sulla composizione dei dati per non incorrere in conclusioni errate".

"Uno dei prossimi obiettivi", continua Casadei, "è quello di rafforzare l'impiego strategico degli strumenti di business intelligence mediante la costruzione di dashboard contenenti gli indicatori di performance più idonei alle diverse funzioni aziendali, ed affiancando alle funzionalità di reporting e performance management strumenti di data mining e di forecasting".

## Box 5.4

**Dolce&Gabbana**

Nato nel 1985, Dolce&Gabbana è oggi uno dei gruppi internazionali leader nel settore dei beni di lusso. Il Gruppo crea, produce e distribuisce abbigliamento, pelletteria, calzature ed accessori di alta gamma a marchio Dolce&Gabbana e D&G.

In Dolce&Gabbana i sistemi di business intelligence sono stati introdotti nel tempo come strumenti di analisi a supporto di processi decisionali differenti. Il graduale impiego di sistemi diversi è stato motivato dall'articolazione dell'attività di business dell'azienda, che gestisce due brand e che realizza internamente tipologie di prodotto piuttosto eterogenee e diversificate. La complessità del business è testimoniata anche dalla varietà delle modalità di vendita, che comprendono il canale wholesale, il canale retail, che conta 150 punti vendita nel mondo tra negozi di proprietà e negozi in franchising, e più recentemente il canale di vendita via web. A fronte di tale complessità, l'azienda ha scelto di introdurre progressivamente sistemi di business intelligence per soddisfare le esigenze di analisi delle diverse funzioni nel momento in cui esse si sono manifestate. In particolare, in ambito IT l'obiettivo è stato quello di rispondere in modo puntuale alle necessità, sorte con modalità e tempistiche differenti, dei diversi interlocutori, cercando di individuare di volta in volta nuove iniziative che potessero guidare l'azienda nelle scelte riguardanti i diversi reparti. La forte crescita del Gruppo avvenuta negli ultimi dieci anni si è così accompagnata ad una corrispondente crescita degli investimenti nei sistemi di BI, sotto forma di applicativi differenti a supporto delle attività di CRM, di analisi dei dati web, della pianificazione della produzione, della programmazione delle vendite, della previsione della domanda.

Le scelte di natura tecnologica sono state influenzate da alcuni elementi chiave; tra questi, la necessità di assicurare l'integrità e la correttezza dei dati e, soprattutto, di fornire i dati secondo la tempistica adeguata alle richieste dei decision maker. A tale riguardo, i dati contenuti nel data warehouse vengono aggiornati e resi disponibili con frequenza giornaliera, indipendentemente dall'ambito cui essi sono destinati, in modo da garantire l'integrità, l'univocità e la certificazione

dei dati su cui si basano le diverse analisi.

Dal punto di vista funzionale, i sistemi di business intelligence hanno permesso di uniformare il reporting aziendale, fornendo agli utenti la possibilità di visualizzare le proprie aree di dati in funzione delle specifiche esigenze. Inoltre, essi hanno reso disponibili diversi strumenti di simulazione che consentono di realizzare analisi più sofisticate che superano le potenzialità legate alla semplice lettura dei dati. Le analisi di scenario e what-if sono realizzate individualmente dai singoli interlocutori; tuttavia, i risultati di tali elaborazioni vengono sempre visualizzati mediante un unico strumento, costituito dal sistema di reporting aziendale.

### Euronics

Box 5.5

Nata nel 1999 come evoluzione del marchio GET, il Gruppo Euronics Italia è leader nella distribuzione di elettrodomestici ed elettronica di consumo. Negli ultimi vent'anni il gruppo si è sviluppato con l'inserimento di nuovi Soci, fino alla costituzione del Gruppo Euronics International presente oggi in Europa con oltre 11.500 punti vendita.

Euronics comprende una centrale acquisti, rappresentata da Euronics Italia, e più di venti aziende associate che dispongono di una propria autonomia nella gestione dei punti vendita, del mercato, dei clienti e dei programmi di fidelizzazione. Le aziende che fanno capo al gruppo hanno una struttura piuttosto diversificata: vi sono imprese che impiegano sistemi evoluti per definire le strategie di vendita sui mercati; altre aziende, di dimensione più piccola, presentano invece una gestione del business meno articolata.

Per meglio coordinare le attività di un network di società così complesso, lo scorso anno Euronics Italia ha introdotto un sistema di business intelligence unificato, con l'obiettivo di promuovere presso le associate modalità operative comuni e strategie condivise. La prima fase del progetto ha riguardato la creazione a livello centrale di un'unica anagrafica dei prodotti che, mediante codifiche univoche, ha permesso l'impiego di un linguaggio comune tra le diverse società. La seconda fase ha visto la raccolta e l'integrazione di informazioni fornite dai Soci relative agli acquisti, alle vendite e alla gestione del mercato. Questo ha permesso di offrire alle aziende del gruppo una reportistica condivisa in grado di evidenziare il posizionamento di Euronics sul mercato e di fornire un benchmark, per categoria di prodotto e a volte per singolo prodotto, del posizionamento di ogni associata all'interno del gruppo.

I benefici legati all'impiego del sistema di business intelligence sono molteplici, a partire dalla disponibilità di uno strumento oggettivo per il confronto delle prestazioni, come spiega Alfredo Barbieri, Responsabile dei sistemi informativi di Euronics Italia: "Il sistema di business intelligence consente di identificare nella valutazione delle performance fenomeni esogeni e fenomeni legati a fatti eccezionali, come l'avvio del digitale terrestre in alcune zone o le promozioni da parte dei produttori, che possono influenzare sensibilmente l'andamento delle vendite di alcuni prodotti. In questo modo, è possibile realizzare un confronto sul mercato privo di distorsioni e disporre di un sistema corretto di incentivazione". I dati depurati dall'effetto di fenomeni contingenti vengono quindi trasmessi con tempestività alle aziende del gruppo, che possono utilizzare queste informazioni per definire le proprie strategie di mercato.

L'architettura del sistema di business intelligence introdotto in Euronics Italia è relativamente semplice ma in continua evoluzione; grazie ai molteplici vantaggi percepiti, il sistema è destinato ad imporsi come strumento di analisi di riferimento per l'interno gruppo.

### Forall Confezioni

Box 5.6

Il gruppo Forall Confezioni nasce nel 1970 con l'obiettivo di creare un'azienda capace di riprodurre a livello industriale gli elevati standard di qualità dell'alta moda artigianale. La combinazione d'innovazione tecnologica e di tradizione sartoriale ha determinato il posizionamento dell'azienda e dei suoi brand, il cui più famoso è Pal Zileri, tra i leader mondiali nel settore dell'abbigliamento maschile.

Il sistema di business intelligence in Forall Confezioni viene attualmente impiegato per attività di query e reporting e analisi OLAP, sulla base dei dati provenienti dal data warehouse aziendale, a sua volta alimentato dai sistemi gestionali e transazionali. Il sistema di business intelligence

ha risposto all'esigenza di disporre di dati puntuali e aggiornati in tempo reale, permettendo di operare un monitoraggio costante dell'attività di business ed attuare eventuali interventi correttivi in modo tempestivo. I vantaggi legati al sistema di BI stanno inducendo l'azienda ad estendere l'impiego di questi strumenti anche in ambito retail. In particolare, analisi di business intelligence potranno agevolare la pianificazione da parte della divisione prodotti dell'azienda, che potrà così impiegare dati di sell-out dei negozi di proprietà o dei department store con l'obiettivo di impostare le nuove collezioni in base alla conoscenza dei prodotti venduti. Altre analisi, sempre basate sui dati di sell-out, potranno invece rendere più efficiente il replenishment dei punti vendita, con l'obiettivo di rifornire i negozi in base all'andamento delle vendite ed evitare il rischio di incorrere in stock-out.

Secondo Alberto Mezzaroba, Direttore dei Sistemi Informativi di Forall Confezioni, diversi fattori contribuiscono al successo di un progetto di business intelligence: "Oltre alla cultura del dato, è necessario comprendere la necessità di gestire in modo efficace la raccolta dei dati strutturati e l'importanza di allineare e consolidare le diverse fonti di informazioni. Solo in questo modo è possibile costruire una base di dati certificata, accurata e affidabile sulla quale impostare le decisioni di ogni giorno".

In Forall Confezioni i sistemi di business intelligence non sono percepiti solo come validi strumenti di analisi e monitoraggio delle performance, ma possono costituire anche un fattore di vantaggio competitivo, come spiega Alberto Mezzaroba: "Il momento di crisi che sta attraversando il settore fashion offre l'occasione per rimettere in discussione le scelte operate negli anni passati e valutare nuove soluzioni. In questo quadro, ritengo che i progetti di business intelligence siano tra quelli da promuovere maggiormente in azienda in questo periodo".

## Box 5.7

**Geox**

Nato a metà degli anni Novanta, il Gruppo Geox opera nel settore della calzatura e dell'abbigliamento. Geox distribuisce i propri prodotti attraverso oltre 10.000 punti vendita multimarca e una rete di circa 1.000 negozi monomarca. Oggi l'azienda è presente in 68 paesi, e il 60% del fatturato è realizzato principalmente in Germania, Francia e Spagna.

Uno dei fattori che hanno maggiormente contribuito all'introduzione dei sistemi di business intelligence in Geox è stato il forte commitment da parte del top management, che ha riconosciuto in questi sistemi strumenti indispensabili per la produzione della documentazione e della reportistica richieste ad un'azienda che nei primi anni del 2000 si avviava a quotarsi in borsa. L'impiego di tali strumenti è stato nel tempo esteso a diversi livelli aziendali mediante l'introduzione di sistemi di BI con configurazioni differenti: dal punto di vista tecnologico, infatti, l'azienda ha preferito introdurre per ogni ambito, dalla supply chain, alla gestione delle vendite e del personale, all'amministrazione e controllo la soluzione che meglio si adattava alle esigenze dello specifico contesto. Questa scelta è coerente con il ruolo attribuito in azienda ai sistemi di business intelligence, come spiega Marco Scatto, Responsabile del Controllo di Gestione di Geox: "I sistemi di BI devono essere in primo luogo strumenti rivolti al business, e non agli utenti finali. Inoltre, devono tradurre il business model dell'azienda, permettendo di identificare in modo organizzato e coordinato i principali fattori di successo e di realizzarne un monitoraggio costante".

Accanto ai sistemi di query e reporting, strumenti di business analytics vengono impiegati per scopi previsionali: in ambito wholesale, per il targeting e l'ottimizzazione delle campagne; in ambito retail, per realizzare proiezioni di vendita per i negozi in base alla misurazione puntuale di indicatori di performance legati, ad esempio, al numero di clienti o al tasso di conversione.

Con riferimento alle attività di CRM e di customer care sono stati inoltre avviati diversi progetti per rafforzare la relazione con il cliente e consolidare l'immagine dell'azienda. Tali iniziative sono volte a realizzare una clusterizzazione dei consumatori in base al loro comportamento di acquisto, con l'obiettivo di rivolgere ad ogni cluster una comunicazione one-to-one mirata e interattiva.

Un ulteriore contesto in cui si osserva l'impiego della business intelligence è rappresentato dall'e-commerce; in questo ambito, gli strumenti di BI sono utilizzati dai provider che forniscono indicazioni sul comportamento di acquisto dei clienti. I risultati di queste analisi saranno in fu-

turo inseriti nell'architettura BI dell'azienda, e grazie all'integrazione e al consolidamento dei dati di e-commerce e delle informazioni raccolte presso i punti vendita sarà possibile misurare i tradizionali indicatori RFM (recency, frequency e monetary) per la valutazione del commercio elettronico.

“In futuro”, continua Marco Scatto, “i sistemi di BI dovranno essere sempre più integrati nei processi aziendali e di business technology. Le aziende che operano nel retail e nel fashion non possono rinunciare a tali strumenti che, oltre a garantire l'integrità dei dati, consentono di analizzare in modo efficace migliaia di transazioni raccolte su lunghi orizzonti temporali, e permettono di seguire, comprendere e predire le evoluzioni nel comportamento di acquisto dei consumatori”.

### Iperal

Box 5.8

Fondato nel 1986, il Gruppo Iperal opera nel settore della grande distribuzione mediante una catena di supermercati, ipermercati e iperstore. Con la sua rete di punti vendita l'azienda riveste una posizione di leadership in Valtellina ed in Valcamonica, ma è presente anche in Brianza e nel Lecchese.

La rapida crescita che l'azienda ha vissuto negli ultimi anni si è accompagnata ad una altrettanto rapida evoluzione dei sistemi informativi, compresi i sistemi di business intelligence. In particolare, la forte verticalizzazione su molte aree aziendali ha richiesto l'introduzione di nuove soluzioni che, se da un lato hanno risposto molto rapidamente alle esigenze della società, dall'altro si sono talvolta rivelate di difficile armonizzazione.

Per questo motivo, Iperal è stata recentemente impegnata nella riorganizzazione dei sistemi e degli strumenti implementati negli anni passati. In particolare, l'azienda si è dotata di un unico sistema di reporting e di uno strumento di business intelligence per la misurazione e il controllo delle performance. Oltre ad evidenziare i principali indicatori di prestazione mediante la costruzione di un cruscotto destinato ai vertici aziendali, il sistema di BI ha contribuito all'integrazione dei dati provenienti da diverse fonti e degli strumenti con cui questi dati vengono resi disponibili in azienda. La realizzazione del progetto di business intelligence ha potuto contare su un forte commitment da parte della proprietà, che ha favorito lo sviluppo delle soluzioni in tempi relativamente brevi e ha contribuito a rafforzare l'orientamento di Iperal ad estendere l'impiego del sistema di business intelligence alle altre funzioni aziendali. Per il futuro l'azienda è interessata a potenziare le funzionalità di BI mediante l'introduzione, accanto al sistema di performance management, di nuovi strumenti per condurre analisi predittive riferite alla customer base, come racconta Claudio Vettore, Direttore dei sistemi informativi e dei processi di Iperal: “I prossimi passi riguarderanno l'impiego di sistemi di business intelligence a supporto delle attività di marketing e di vendita, con l'obiettivo di disporre di strumenti per la clusterizzazione e la segmentazione dei clienti”. L'impiego di tali strumenti potrà così valorizzare il vasto patrimonio informativo che l'azienda ha saputo costruire nel corso degli anni con la raccolta dei dati dei clienti mediante le carte fedeltà.

### La Rinascente

Box 5.9

La Rinascente è il principale department store italiano, presente con 12 punti vendita nei centri storici delle città più importanti. Nel 2005 l'azienda ha avviato un processo di trasformazione che prevede la ristrutturazione degli attuali negozi, nuove aperture e l'ingresso di nuove e prestigiose marche della moda.

L'elevato grado di pervasività dei sistemi di business intelligence in azienda, rivolti in prevalenza ad attività tradizionali di query e reporting e ad analisi OLAP, è testimoniato dalla presenza di questi strumenti in diverse aree aziendali, dagli acquisti, alla logistica, alle vendite, dove sono a disposizione degli store manager e dei responsabili dei settori merceologici, nonché dalla tipologia di utenti che ne fanno un impiego regolare: “I sistemi di BI”, spiega Valentina Torti, Responsabile Business Intelligence di La Rinascente, “sono impiegati in modo diffuso, non solo da parte del top management ma anche a livello operativo; a questo livello, gli utenti sono in grado di navigare in modo autonomo tra i dati, di costruire individualmente i report di interesse e di

condividerli con gli altri utenti”.

Analisi di business intelligence vengono realizzate anche in ambito logistico, con l’obiettivo di ottimizzare i processi di rifornimento dai fornitori verso il magazzino centrale, e da quest’ultimo verso i punti vendita. A tale riguardo, l’azienda trasmette ai propri merchandiser i risultati delle analisi riguardanti lo stock ottimale per prodotto e per negozio, che possono offrire, accanto a valutazioni soggettive basate sull’esperienza, uno strumento efficace a supporto delle attività di replenishment.

La presenza dei sistemi di business intelligence è destinata a crescere in futuro lungo due direzioni principali; da un lato, vi è l’intenzione di migliorare l’impiego che degli strumenti di BI viene fatto in alcune aree aziendali, come il marketing, che, essendo in continua evoluzione, richiede un rapido e costante allineamento delle funzionalità disponibili. Dall’altro, si sta consolidando l’utilizzo di questi strumenti da parte dei vertici aziendali; a tale proposito, l’azienda è impegnata in un progetto per la costruzione di dashboard interattivi contenenti informazioni di sintesi, che saranno affiancati ai report tradizionali.

## Box 5.10

**Lotto Sport**

Lotto Sport è un’azienda italiana leader nel settore dell’abbigliamento sportivo, con i marchi Lotto, Lotto Leggenda, Lotto Works ed Etonic. Nata nel 1973 come produttrice di calzature sportive per il tennis, il Gruppo Lotto ha nel tempo ampliato mediante una serie di acquisizioni le proprie linee di business. Grazie anche al coinvolgimento degli atleti nelle fasi di progettazione, i prodotti Lotto Sport sono caratterizzati da dinamismo, innovazione, qualità e design, fattori che hanno contribuito alla loro distribuzione in oltre sessanta Paesi nel mondo.

L’attività di business di Lotto Sport è piuttosto articolata, richiedendo la gestione di cinque brand e di diversi canali di distribuzione. A fronte di questa complessità, l’azienda ha sentito l’esigenza di introdurre un sistema di business intelligence che le consentisse di controllare in modo puntuale e su base continuativa le attività dell’intero gruppo. In questo ambito, rivestono particolare importanza le analisi di business intelligence per il monitoraggio del ciclo attivo, con particolare riferimento agli ordini e all’andamento delle vendite.

Il forte commitment da parte del management ha senz’altro favorito l’introduzione del sistema di business intelligence, ma non ha rappresentato l’unico elemento a determinare il successo del progetto di BI, come spiega Enrico Prato, Responsabile Pianificazione e Controllo del Gruppo Lotto Sport: “Il commitment da parte della Direzione è stato senza dubbio fondamentale; tuttavia, un altro fattore altrettanto importante è stata la condivisione a tutti i livelli aziendali della necessità di introdurre il sistema di business intelligence a supporto dei diversi processi decisionali”.

Il sistema di BI in Lotto Sport ha portato a numerosi vantaggi di natura diversa; oltre alla possibilità di disporre di un quadro sempre aggiornato delle attività dell’azienda, eventualmente declinato per paese, per brand e per prodotto, esso ha evidenziato l’elevata complessità di gestione del gruppo, spingendo Lotto Sport ad avviare una serie di iniziative rivolte alla razionalizzazione dei processi, come spiega Enrico Prato: “Il sistema di business intelligence ha messo in luce la complessità di gestione dell’intero gruppo, spingendo la Direzione verso una semplificazione gestionale delle aree di responsabilità”. Il sistema di BI si è dunque rivelato uno strumento fondamentale non solo per l’analisi dei dati ma anche per la riorganizzazione dei processi all’interno del gruppo.

## Box 5.11

**Mediamarket**

Società italiana del gruppo MEDIAMARKT Saturn Holding GmbH, a sua volta appartenente al gruppo tedesco METRO AG, Mediamarket è la prima catena di elettronica di consumo in Europa con oltre 760 megastore distribuiti in 16 paesi europei. In Italia l’azienda è leader nel mercato dell’elettronica di consumo con i marchi Media World, Saturn e Media World Compra On Line.

In Mediamarket l’impiego di strumenti di business analytics risale alla fine degli anni ’90, quando l’azienda avvia i primi programmi fedeltà con l’obiettivo di raccogliere informazioni

sul comportamento di acquisto dei clienti e promuovere iniziative di cross-selling, up-selling e customer retention. Quelle stesse informazioni, originariamente impiegate per attività di marketing relazionale, sono oggi utilizzate anche in ambiti diversi, a supporto di processi decisionali di tipo strategico ed operativo. Particolare interesse, ad esempio, riveste l'impiego dei dati sul comportamento di acquisto per attività di geomarketing, intese come quel complesso di analisi che si basano su informazioni geografico-territoriali per rendere più efficaci la pianificazione e la realizzazione delle attività di marketing. Mediante analisi di geomarketing l'azienda opera scelte strategiche relative, ad esempio, all'apertura di un punto vendita in base alla valutazione di diversi elementi, quali la redditività attesa di un nuovo negozio collocato in un'area già presidiata da altri point of sale, il potenziale dei clienti legato alla specifica localizzazione geografica, o l'impatto che la nuova apertura può avere in termini di cannibalizzazione delle vendite.

Una peculiarità dei sistemi di business intelligence in Mediamarket è costituita dalla loro integrazione con gli strumenti applicativi aziendali, che permette di realizzare analisi molto particolari basate sull'impiego di informazioni provenienti da fonti diverse: "Grazie all'integrazione con gli altri applicativi", spiega Daniele Grasso, Responsabile della Business Intelligence in Mediamarket, "i sistemi di BI assolvono un duplice compito: da un lato si propongono come collettori di dati e informazioni. Dall'altro, sono in grado di restituire alcune informazioni alle diverse applicazioni con l'obiettivo di arricchire la base di dati impiegata in processi decisionali differenti". Ad esempio, la raccolta di dati relativi ai consumi energetici nei diversi negozi e il confronto di tali informazioni con i dati di vendita permette di ottimizzare l'impiego dei sistemi di raffreddamento o riscaldamento, e di intervenire puntualmente in presenza di consumi energetici disallineati da quelli previsti.

### Muraro Lorenzo

Box 5.12

Muraro Lorenzo è proprietaria dei marchi Comete Gioielli, Come Te e Ambrosia. Fondata nel 1975, l'impresa si è affermata velocemente come una solida e innovativa azienda produttiva. Oggi il Gruppo può contare su una rete commerciale consolidata in Italia, con oltre 2000 punti vendita e 3 negozi di proprietà, e una presenza all'estero in oltre 1000 punti vendita.

Muraro Lorenzo rappresenta una realtà aziendale piuttosto articolata. Con la preparazione di dieci collezioni e l'introduzione sul mercato di circa 2000 nuovi prodotti ogni anno, l'azienda presenta le caratteristiche di una media impresa del settore fashion, e come tale è chiamata a gestire problematiche tipiche del settore, come lo studio delle collezioni o la previsione delle tendenze moda. L'azienda svolge inoltre un duplice ruolo; da un lato si configura come impresa di produzione, disponendo di un laboratorio per la realizzazione interna dei prodotti; dall'altro si presenta come azienda retailer, potendo contare su una rete di punti vendita e negozi monomarca e, più recentemente, su una piattaforma di e-commerce per la vendita on-line dei prodotti.

La crescita importante che l'azienda ha vissuto negli ultimi anni ha fatto emergere l'esigenza di potenziare l'impiego di alcune funzionalità di business intelligence sviluppate in passato e rivolte in prevalenza alla previsione della domanda. Nei prossimi mesi, quindi, nell'ottica di "rendere sempre più pervasivo l'impiego degli strumenti di BI a diversi livelli aziendali", come sottolinea Davide Merigliano, Direttore Generale di Muraro Lorenzo, "l'azienda prevede di sviluppare strumenti di business intelligence per analizzare puntualmente l'andamento delle vendite, la marginalità del portafoglio prodotti e, soprattutto, per valutare l'efficacia delle promozioni passate e individuare promozioni mirate per incentivare le vendite".

Nel cammino che porterà l'azienda ad un impiego diffuso dei sistemi di business intelligence particolare attenzione sarà posta su aspetti di natura organizzativa e tecnologica. Sul piano organizzativo, il primo passo sarà costituito dalla definizione di un linguaggio comune, che possa favorire la comunicazione, l'interazione e il coordinamento tra i decision maker: "La nostra priorità", continua Davide Merigliano, "è la creazione di una semantica aziendale omogenea, che costituisce un prerequisito fondamentale per un impiego efficace degli strumenti di business intelligence". Sul piano tecnologico, invece, particolare importanza sarà attribuita alla possibilità di sviluppare sistemi di business intelligence prototipali, con l'obiettivo di misurare in tempi brevi il ritorno sull'investimento, valorizzare le potenzialità offerte da questi sistemi e promuovere in modo efficace il loro impiego da parte degli utenti finali.

## Box 5.13

**Prada**

Il Gruppo PRADA è uno dei leader mondiali nel settore del lusso, attivo con i marchi Prada, Miu Miu, Church's e Car Shoe nella produzione e commercializzazione di borse, pelletteria, calzature, abbigliamento e accessori di alta qualità. Inoltre il Gruppo opera nel settore degli occhiali, dei profumi e della telefonia cellulare. I suoi prodotti sono venduti in 78 Paesi del mondo attraverso 253 negozi gestiti direttamente (DOS) e una rete selezionata di grandi magazzini di lusso e negozi multimarca.

L'impiego pervasivo degli strumenti di business intelligence all'interno del Gruppo Prada costituisce una realtà ampiamente consolidata che oggi porta ad avere la disponibilità dei dati di stock e venduto sui sistemi di analisi e reporting con una frequenza di aggiornamento massima di 4 ore. Grazie ad una gestione centralizzata dei sistemi gestionali, l'azienda ha superato da tempo le problematiche di consolidamento e certificazione dei dati ed è attualmente impegnata nell'integrazione dei sistemi di BI con i sistemi gestionali.

Con riferimento alla gestione della catena logistica, ad esempio, vengono impiegati modelli previsionali sul venduto a supporto dell'attività di replenishment, con l'obiettivo di ottimizzare l'attività di gestione dello stock dei negozi diretti: "Mediante un unico strumento", spiega Massimo Pagani, IT Manager Area Commerciale, "i nostri planner sono in grado di applicare il modello predittivo e lanciare direttamente il riassortimento dei singoli punti vendita". Oltre all'ottimizzazione della supply chain, l'azienda sta avviando iniziative di BI anche nell'ambito della gestione della relazione con il cliente, fattore competitivo che assume un'importanza crescente per aziende che da sempre hanno fatto della qualità del prodotto la principale leva competitiva.

La principale spinta alla diffusione dei sistemi di business intelligence è venuta da una radicata cultura aziendale improntata al controllo centralizzato dei processi ed alla diffusione di alti standard qualitativi. Ulteriori fattori abilitanti nel successo dell'esperienza di Prada hanno riguardato aspetti di natura tecnologica e organizzativa: "Il successo delle iniziative di BI", continua Massimo Pagani, "è stato favorito da due elementi: da un lato, la stabilità della tecnologia proposta nel tempo agli utenti finali, che spesso accolgono con difficoltà modifiche tecnologiche troppo frequenti ai sistemi di front-end; dall'altro, la stabilità di un team di business intelligence interno, che con continuità ha avuto il compito di seguire e coordinare le singole fasi evolutive fin dall'introduzione dei primi strumenti in azienda".

## Box 5.14

**Tod's**

Tod's è la holding operativa di un Gruppo che si colloca tra i principali players nella produzione e commercializzazione di calzature e pelletteria di lusso, con i marchi Tod's e Hogan. Il Gruppo è attivo anche nell'abbigliamento con il marchio Fay.

L'impiego di sistemi di data warehousing e di business intelligence in Tod's è stato dettato dall'esigenza di risolvere alcune criticità sorte in seguito alla vorticoso crescita dell'azienda degli ultimi anni: tra queste, il disallineamento dei report e delle modalità di lettura dei dati nelle singole divisioni.

A partire dalla loro prima introduzione, le funzionalità di BI sono state progressivamente ampliate, fino alla copertura completa di molte aree aziendali. Con riferimento al maturity model della business intelligence, Tod's si colloca quindi nel quadrante relativo alla BI integrata, potendo contare sull'impiego di funzionalità di business performance management in quasi tutti i dipartimenti aziendali. Ad esempio, nell'ambito della supply chain l'azienda dispone di strumenti di query e reporting. Funzionalità di analisi OLAP e di analisi multidimensionali vengono, invece, rese disponibili in ambito retail ai regional manager e ai regional controller. Dashboard basati sui principali indicatori di performance vengono infine utilizzati da parte dei responsabili di divisione e della direzione generale.

È interessante osservare come, prima ancora dei vantaggi legati all'impiego di un data warehouse condiviso e quindi alla produzione di report sulla base di dati univoci e certificati, siano stati percepiti numerosi benefici sul piano organizzativo; primo fra tutti, la definizione di un linguaggio comune per i responsabili delle diverse divisioni. Sempre sul piano organizzativo, il progetto di BI ha portato alla costituzione all'interno della divisione IT di un team dedicato

esclusivamente alle applicazioni di business intelligence che, a sua volta, ha favorito la nascita nei diversi dipartimenti di BI competence center, composti da key-user che si propongono come intermediari presso la funzione IT delle richieste dei singoli utenti.

La futura evoluzione dei sistemi di business intelligence sarà allineata allo sviluppo delle attività dell'azienda che, nata come azienda manifatturiera sul canale wholesale, si sta spostando da qualche anno sul canale retail mediante la gestione di una rete distributiva composta da circa 220 punti vendita suddivisi tra Dos e Franchising. L'importanza crescente del canale retail sta progressivamente aumentando il focus sul consumatore finale, facendo emergere nuove esigenze di analisi soprattutto nell'ambito del marketing. Per questo l'azienda è intenzionata ad introdurre in futuro nuove funzionalità di business intelligence sotto forma, ad esempio, di strumenti di data mining con l'obiettivo di segmentare e profilare i clienti e, più in generale, di realizzare analisi sul comportamento di acquisto dei consumatori. L'impiego di queste nuove funzionalità permetterà di concludere, almeno in alcune aree, il percorso virtuoso dell'azienda dal livello di BI integrata al livello di BI strategica.

### Unes

Box 5.15

Unes Supermercati, parte del Gruppo Finiper di proprietà di Marco Brunelli, opera con successo nel settore della Grande Distribuzione dal 1967. Presente in Lombardia, Piemonte ed Emilia Romagna con le insegne Unes Supermercati e U2 PREZZI BASSI 365 GIORNI L'ANNO, la società si avvale di una rete di più di 170 punti vendita fra diretti ed in franchising.

I sistemi di business intelligence in Unes si configurano come strumenti a supporto del business performance management, offrendo funzionalità tradizionali di query e reporting e analisi OLAP, e permettendo di svolgere analisi relative in prevalenza alle politiche di gestione dei prezzi e di assortimento dei punti vendita. A tale riguardo, l'azienda sta sviluppando un nuovo format di punto vendita in base alla filosofia "every day low price", con l'obiettivo di ridurre gli investimenti in attività promozionali e poter offrire ai clienti prezzi più bassi per ogni giorno dell'anno.

Il sistema di performance management ha risposto a due requisiti fondamentali. Da un lato, ha permesso la produzione e la distribuzione di report condivisi contenenti informazioni utili e non ridondanti, evitando la proliferazione di report diversi nelle singole funzioni aziendali; dall'altro ha reso possibile un accesso semplice e tempestivo ai dati da parte di tutti gli utenti, dal livello operativo al top management. Proprio la velocità di accesso alle informazioni costituisce in azienda un requisito di estrema importanza, come spiega Cristiano Meroni, Direttore dei Sistemi Informativi di Unes: "Il sistema di business intelligence deve consentire agli utenti di recuperare le informazioni in tempi estremamente rapidi, per poter prendere decisioni in modo tempestivo ed evitare il rischio di creare disaffezione nei confronti del sistema per via del mancato accesso in tempi utili alle informazioni di interesse".

Tra i fattori di successo che hanno contribuito all'introduzione del sistema di business intelligence in Unes si trovano il forte commitment da parte dei vertici aziendali e, soprattutto, la presenza diffusa in azienda della cultura del dato. "In assenza di questi due elementi", continua Meroni, "il successo della business intelligence è tutt'altro che scontato. I sistemi di BI sono sicuramente determinanti per supportare scelte decisionali di tipo strategico, ma la loro implementazione deve tenere conto di diversi elementi, quali la cultura e la storia dell'azienda".

### Valentino Fashion Group

Box 5.16

Valentino Fashion Group opera nel settore della moda e del lusso con una ricca e diversificata offerta di prodotti di abbigliamento, accessori e calzature per uomo e per donna. Dispone inoltre di un portafoglio di marchi, fra di loro complementari, caratterizzati da una radicata presenza globale, un'elevata notorietà di marca e una forte riconoscibilità.

L'elevata complessità di gestione di Valentino Fashion Group è legata all'articolazione della sua attività di business; basti pensare, ad esempio, alla varietà dei prodotti che compongono l'offerta dell'azienda e che richiedono analisi di tipo differente: dai prodotti sportswear, caratterizzati da elevati volumi di vendita, ai prodotti di lusso, cui corrispondono volumi di vendita più bassi ma a

maggior valore. La complessità di gestione è ulteriormente testimoniata dalla presenza di diversi canali di vendita, costituiti dal canale wholesale, il canale web e il canale retail mediante i negozi di proprietà. La gestione di una realtà così variegata ha richiesto negli ultimi anni una profonda rivisitazione dei sistemi informativi aziendali, che si è accompagnata ad un progressivo rilascio di nuove funzionalità di business intelligence, costituite in prevalenza da funzionalità di query e reporting e di performance management. L'impiego del sistema di BI è stato dettato dall'esigenza di disporre di uno strumento che consentisse un recupero di efficienza nel processo di raccolta e di analisi dei dati. Tale strumento viene impiegato in modo diffuso ad ogni livello aziendale: dal top management, che fa un uso strategico delle informazioni mediante dashboard contenenti indicatori di sintesi, fino al livello operativo per la produzione di report riferiti a processi di maggiore dettaglio.

L'impiego del sistema di business intelligence ha comportato effetti non solo in termini di efficienza nelle analisi, ma anche sul piano organizzativo e procedurale, come spiega Luca Contalbrigo, Responsabile Sviluppo Software: "L'introduzione del sistema di business intelligence ha posto l'esigenza di capire come costruire e in seguito rilasciare gli indicatori di maggiore interesse, e quindi di valutare l'impatto del nuovo sistema sui metodi e i modelli di lavoro da tempo consolidati. Per questo, l'impiego delle nuove funzionalità è avvenuto contestualmente ad un profondo cambiamento dell'azienda dal punto di vista dei processi e del mercato".

La maturità della BI raggiunta nel gruppo pone per i prossimi anni obiettivi ampi. Consapevoli della forza abilitante dell'infrastruttura costruita, la BI di VFG sposterà il suo focus verso flussi di business coperti marginalmente, cercando le relazioni fra eventi presenti nel patrimonio dei dati aziendali ma di difficile estrapolazione e di difficile sintesi.

## Box 5.17

**Valigeria Roncato**

Valigeria Roncato è tra i leader in Italia e nel mondo nella produzione di valige, trolley, zaini, borse, cartelle e altri accessori. Oltre al design e alla realizzazione di questi prodotti, l'azienda gestisce la distribuzione verso intermediari affiliati, che si occupano della vendita ai consumatori finali; da qualche tempo, l'azienda controlla anche una rete commerciale con negozi monomarca.

I sistemi di business intelligence in Valigeria Roncato sono impiegati in modo differente nelle diverse aree aziendali, dall'ambito produttivo e logistico alle vendite; vi sono aree che utilizzano strumenti di reporting standard, ed altre che impiegano funzionalità di BI più evolute. L'introduzione dei sistemi di business intelligence si è collocata nell'ambito di una ristrutturazione dei sistemi informativi operata dall'azienda qualche anno fa, con l'intento di implementare nuove soluzioni che, a partire dall'ambito logistico, fossero in grado di soddisfare i requisiti di analisi delle altre aree. L'importanza della funzione logistico-produttiva è legata all'attività di business dell'azienda, che ricopre un duplice ruolo; da un lato si configura come azienda di trading, per la parte di produzione data in outsourcing. Dall'altro si presenta come azienda manifatturiera, realizzando internamente una parte dei volumi produttivi. Nonostante siano state sviluppate funzionalità di business intelligence specifiche per le singole aree, in fase di implementazione l'azienda si è posta l'obiettivo di aumentare la standardizzazione delle soluzioni via via introdotte. In questo modo, mediante strumenti di reporting omogenei, utenti in ambiti differenti, dal marketing alla logistica al controllo di gestione, sono in grado di sviluppare in modo flessibile analisi personalizzate disponendo di viste sui dati diverse, costruite però a partire dalla medesima base informativa. Proprio con riferimento al controllo di gestione, la soluzione di BI permette di avere una visione costantemente aggiornata dell'andamento economico-finanziario dell'azienda, mediante la costruzione, con cadenza infrannuale, di un conto economico e di uno stato patrimoniale altamente affidabili.

L'introduzione dei sistemi di business intelligence poggia fortemente sulla "sponsorizzazione" del progetto da parte della proprietà che nelle PMI ha un peso molto forte e condizionante, come spiega Pierpaolo Urbinati, Responsabile Finanziario di Valigeria Roncato: "La diffusione degli strumenti di BI nelle piccole-medie imprese è talvolta frenata dalla radicata consuetudine di prendere decisioni di natura strategica in base all'esperienza. Per questo è fondamentale che i progetti di business intelligence siano adeguatamente promossi dai vertici aziendali, e che la loro

sponsorizzazione sia condivisa ad ogni livello”.

Nel cammino che porterà l'azienda a rendere gli strumenti di BI sempre più pervasivi, il primo passo, continua Urbinati “sarà il consolidamento dei sistemi esistenti, con l'obiettivo di promuovere un utilizzo diffuso e costante delle funzionalità di business intelligence ad ogni livello aziendale”.

### Vitale Barberis Canonico

Box 5.18

Fondata nel 1936 e trasformata in società per azioni nel 1971, Vitale Barberis Canonico opera nella produzione di tessuti per abbigliamento distribuiti in sartoria e ai confezionisti. Vitale Barberis Canonico è uno dei marchi di fascia alta “Made in Italy” più prestigiosi nel mondo. La produzione di tessuto destinata all'esportazione è cresciuta costantemente negli anni, e oggi l'export rappresenta uno dei punti di forza dell'azienda; il 75% del fatturato, infatti, è relativo alle vendite sui mercati esteri, come la Francia, la Germania e la Cina.

L'attività dell'azienda, che opera in un mercato estremamente dinamico e in continuo movimento, è scandita dalla preparazione di due ampie collezioni all'anno. L'azienda si trova dunque a dover affrontare le problematiche tipiche del settore fashion legate in primo luogo alla previsione delle mode, con l'obiettivo di anticipare la produzione dei tessuti.

Per gestire la vasta mole di dati interni all'azienda, Vitale Barberis Canonico ha introdotto un sistema di reporting in grado di fornire una visione dettagliata e aggiornata sullo stato delle diverse attività e, al contempo, di produrre informazioni di sintesi. Mediante il sistema di business intelligence gli utenti delle diverse funzioni possono accedere alle informazioni di maggiore interesse per la costruzione di report personalizzati. Tuttavia, in realtà medio-piccole come Vitale Barberis Canonico può essere a volte difficile promuovere e diffondere in azienda la cultura dei dati, e quindi l'attitudine da parte degli utenti a basare su di essi le proprie decisioni: “Talvolta si corre il rischio”, spiega Alessandro Barberis Canonico, Direttore di Produzione di Vitale Barberis Canonico, “che si verifichi un utilizzo inappropriato degli strumenti di business intelligence da parte degli utenti, che possono essere indotti a costruire un modello per giustificare un dato comportamento, anziché usare il dato come base oggettiva per le analisi”.

Il tema dell'integrazione nella base di dati aziendale di informazioni di dettaglio relative ai consumatori provenienti da fonti esterne, quali i clienti dell'azienda o il web, riveste particolare interesse. “Gli strumenti di business intelligence”, continua Alessandro Barberis Canonico, “potrebbero divenire strumenti ancora più efficaci se riuscissimo a raccogliere informazioni puntuali sulle scelte dei consumatori finali, con l'obiettivo di realizzare previsioni accurate a fronte di uno scenario in continua evoluzione come quello attuale”. La raccolta di questi dati pone, tuttavia, alcune difficoltà; si pensi, ad esempio, ai clienti dell'azienda, rappresentati da sarti e da confezionisti, che sono generalmente poco propensi a condividere informazioni sul comportamento d'acquisto degli utenti finali. Per ottenere previsioni di vendita più accurate, l'azienda ha sviluppato un sistema di forecast basato sulle richieste di tessuti campione da parte dei propri clienti, segmentate per tipologie di clienti e georeferenziate. Anche l'ottimizzazione dei processi produttivi, nella prospettiva di ridurre il time-to-market, ha costituito un fattore chiave di miglioramento per l'azienda.



---

## 6. Manufacturing

### Il settore

Il macro-settore Manufacturing è contraddistinto da una grande eterogeneità, dal momento che include aziende appartenenti, tra gli altri, ai settori meccanico, cartaceo, chimico, farmaceutico, automobilistico.

La riduzione dei margini, accentuata dalla congiuntura negativa, e l'accresciuta competitività hanno spinto le aziende del settore a perseguire strategie di riduzione dei costi. In questa prospettiva, hanno acquisito crescente importanza iniziative rivolte a ottimizzare i processi, a partire da quelli *core*, che nella maggior parte dei casi ruotano intorno alla gestione della supply chain. Al contempo, nel tentativo di incrementare i ricavi, o quanto meno lo *share of wallet*, si è compresa l'importanza di caratterizzare i propri prodotti, rinnovandoli di continuo e affiancandoli a servizi innovativi capaci di attrarre nuovi clienti e di fidelizzare quelli esistenti.

### I risultati dell'analisi

In termini generali, possiamo osservare che nelle aziende del settore Manufacturing analizzate si palesano due tendenze di segno opposto. Da un lato, abbiamo aziende che seguono uno sviluppo di tipo top-down all'adozione di sistemi di BI, nelle quali si sta cercando di promuovere l'impiego degli strumenti di business intelligence anche nel workflow giornaliero delle attività di tipo operativo, e non soltanto nelle analisi di livello tattico e strategico ove inizialmente tali strumenti sono stati introdotti. Dall'altro, troviamo aziende che hanno avviato progetti di BI rivolti alle attività operative, nelle quali si mira a estendere l'impiego dei sistemi di BI dal livello operativo al livello strategico. In effetti, entrambi i percorsi evolutivi descritti hanno comunque l'effetto di promuovere una maggiore pervasività degli strumenti di BI.

Per quanto riguarda il Controllo di gestione, anche nelle aziende del settore Manufacturing si riscontra un utilizzo esteso di sistemi di business performance management, sotto forma di query e reporting ma anche di cruscotti direzionali. Vengono condotte analisi e confronti sulle attività operative mediante la misurazione di indicatori di performance per la logistica e la produzione, soprattutto da parte di realtà industriali multi-plant. In diversi casi i sistemi di BI sono fortemente integrati con i sistemi ERP per sviluppare il piano di budget per gli acquisti delle materie prime in base alle previsioni di vendita elaborate dal sistema di BI.

Sul fronte della Supply Chain, è piuttosto diffuso l'impiego di modelli previsionali di demand planning per le previsioni a medio/lungo termine relative alle vendite, per guidare i processi di approvvigionamento, per definire i piani produttivi, per ottimizzare i livelli delle giacenze. Il monitoraggio del livello e della movimentazione delle giacenze, sia nei magazzini dell'azienda che presso i distributori a valle, costituisce un'altra delle attività prioritarie nell'impiego di sistemi di BI. Infine, l'ottimizzazione dei processi produttivi rappresenta un'altra tematica di notevole interesse per il settore Manufacturing, nella prospettiva di ridurre i costi e il time-to-market e acquisire un vantaggio competitivo.

Accanto alle analisi del settore Manufacturing già descritte e commentate nel capitolo 2, anche in riferimento agli altri settori, la figura 6.1 illustra le dinamiche di evoluzione attese nell'impiego di sistemi di BI nei prossimi 24 mesi per alcune delle aziende intervistate.

Come si vede, la figura esprime una tendenza piuttosto marcata a evolvere verso profili di maggiore maturità nell'utilizzo degli strumenti di BI. La successiva figura 6.2 mostra infine l'orientamento prevalente tra le imprese del campione circa le attività di Manufacturing Intelligence, intese come l'insieme dei processi nelle aziende manifatturiere supportati da analisi e strumenti di BI.

Come si può osservare, l'utilizzo di strumenti di BI appare diffuso soprattutto in relazione alla pianificazione di medio termine e alla programmazione operativa, anche tramite il supporto di modelli di ottimizzazione. Appare ancora inadeguato, invece, l'impiego di metodologie di analisi statistica per il controllo di qualità.

Figura 6.1  
**Situazione As-Is e To-Be per le aziende del settore Manufacturing**

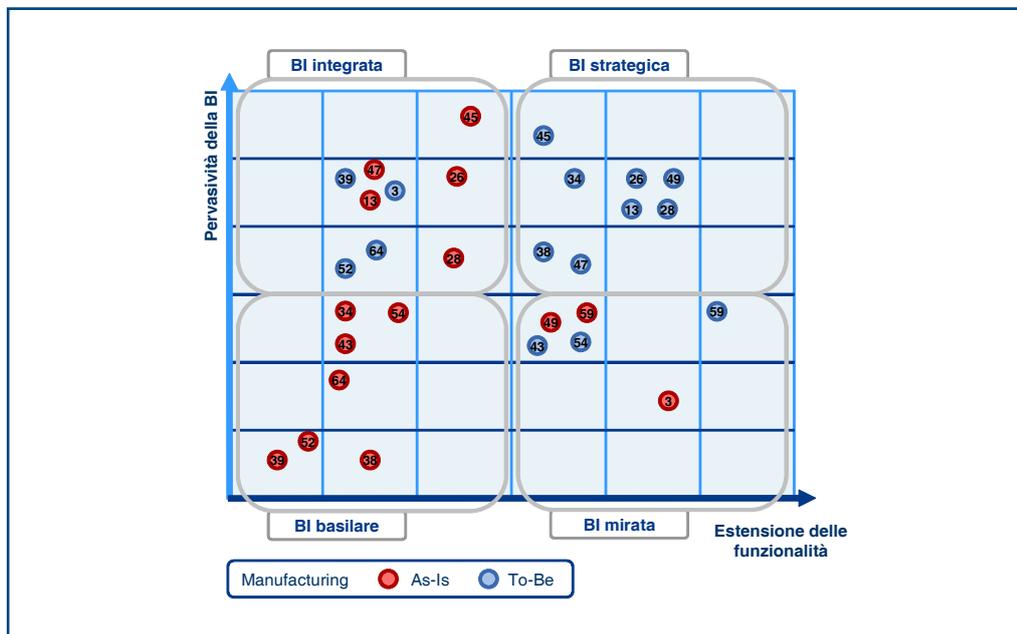
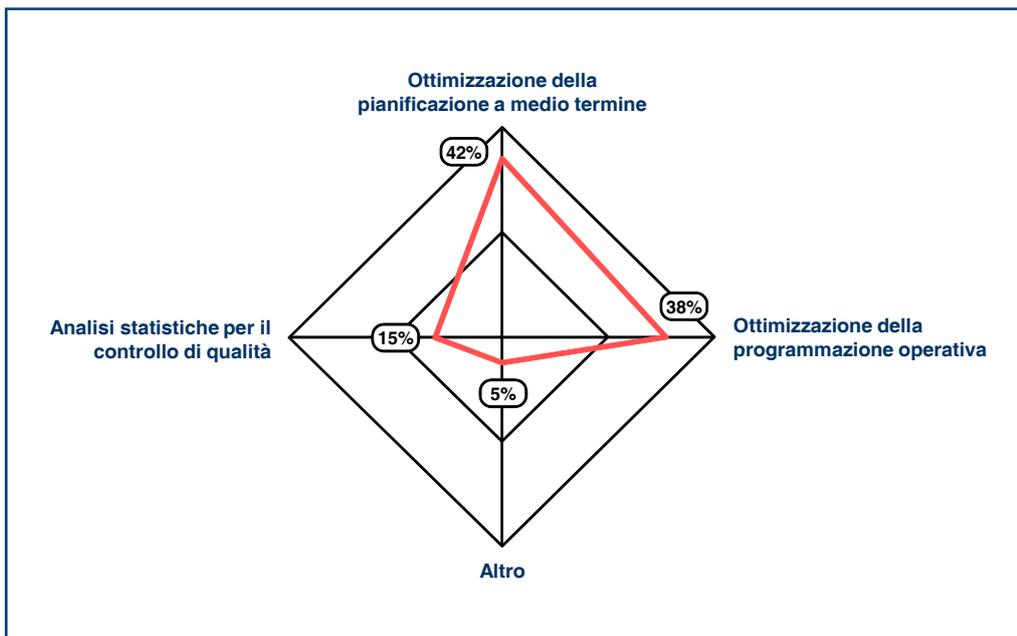


Figura 6.2  
**Principali impieghi degli strumenti di BI**



**Canon**

Box 6.1

Fondata nel 1937, Canon è leader mondiale nel campo dell'Imaging e delle soluzioni digitali per la casa e l'ufficio. L'azienda è quotata nelle borse di Tokyo, Osaka, Nagoya, Fukuoka, Sapporo e New York, ed opera in vari segmenti di mercato, tra cui Business Solutions, Consumer Imaging, Comunicazione, Apparecchiature sanitarie e Industrial Products.

L'introduzione dei sistemi di business intelligence in Canon Europa risale ai primi anni del 2000, quando l'azienda, in seguito ad una razionalizzazione dei sistemi informativi, avvia alcune iniziative di BI rivolte alle principali linee di business: la linea "consumer", che si occupa della distribuzione di prodotti a volume, come macchine fotografiche, stampanti, fax e copiatrici personali, e la linea "business", dedicata alla vendita alle aziende di sistemi digitali multifunzione o stampanti per grandi formati.

Con riferimento alla linea consumer Canon ha sviluppato con successo un sistema di business intelligence che fornisce una fotografia dettagliata della filiera di distribuzione. In particolare, in base ai dati di vendita e di stock raccolti dai principali clienti, rappresentati da distributori e retailer, il sistema di BI offre all'azienda una visione puntuale ed aggiornata dei prodotti venduti ai distributori (dati di sell-in), delle vendite dei distributori verso i retailer (dati di sell-on), e dei prodotti venduti ai consumatori finali da parte dei retailer (dati di sell-out). I benefici legati all'impiego del sistema di business intelligence per l'area consumer sono molteplici e, come sottolinea Roberto Porrini, Responsabile Business Application di Canon Europe, si traducono di fatto in "una diminuzione dei costi e in un aumento del fatturato". Da un lato, la conoscenza puntuale dei livelli di stock e dei volumi di vendita consente una migliore pianificazione degli acquisti; dall'altro, essa permette di agire proattivamente nei confronti dei distributori e dei retailer, di coordinare le attività di replenishment in base alla situazione dei diversi clienti, e di ridurre il rischio di overstock e di stockout.

È interessante osservare come il successo ottenuto in ambito consumer, favorito anche da una gestione fortemente centralizzata e da una rapida implementazione dei nuovi sistemi, non sia stato replicato con il progetto in ambito business, per il quale si sono manifestate alcune problematiche di natura organizzativa e tecnologica. Sul piano organizzativo, la maggiore complessità del processo di revisione dei sistemi informativi, destinato a rimuovere gli strumenti legacy nei diversi paesi, e una minore ownership del progetto rispetto all'iniziativa nell'area consumer, hanno limitato la focalizzazione rallentando lo sviluppo del sistema di business intelligence. Sul piano tecnologico, invece, il prodotto di business intelligence usato si è rivelato inadeguato a soddisfare le esigenze dell'azienda in termini di performance e di capacità di realizzare agilmente analisi puntuali su dati di dettaglio; questo ha costretto Canon a ridisegnare più volte le strutture informative e ha favorito l'introduzione nelle diverse country di sistemi di business intelligence custom piuttosto eterogenei per configurazione e funzionalità.

A fronte di questa situazione, spiega Roberto Porrini, "l'azienda avverte oggi l'esigenza di rivedere i processi e, soprattutto, di creare una business intelligence armonizzata, mediante il coordinamento delle diverse iniziative avviate in passato". Esigenza che porterà l'azienda a potenziare nei prossimi mesi gli investimenti nelle applicazioni di business intelligence.

**Coemar**

Box 6.2

Fondata nel 1933, Coemar sviluppa, produce e vende prodotti di illuminazione per spettacoli e grandi eventi. La sua offerta si compone di una vasta gamma di prodotti, dai proiettori a testa mobile e i prodotti a led alle centraline di controllo. Coemar è tra le aziende del settore più qualificate al mondo, e distribuisce i propri prodotti in quasi 50 paesi.

Il sistema di business intelligence impiegato attualmente in Coemar è costituito da un sistema di reporting che supporta l'azienda nella preparazione della documentazione necessaria da distribuire mensilmente agli azionisti. L'impiego dei sistemi di BI non è tuttavia destinato a rimanere confinato al controllo di gestione, in quanto l'azienda riconosce in questi strumenti un'importante fonte di vantaggio competitivo: "Le tecnologie informatiche in generale, e i sistemi di business intelligence in particolare", sottolinea Renato Molinari, Amministratore Delegato di Coemar, "possono garantire, alle grandi aziende così come alle piccole e medie imprese, un im-

portante vantaggio competitivo in termini strategici”.

Nel caso di Coemar gli strumenti di business intelligence possono, ad esempio, rivelarsi di estrema utilità per la previsione delle vendite, che fanno riferimento ad eventi, come concerti, fiere, grandi manifestazioni o allestimenti di studi televisivi, per lo più occasionali e poco ripetitivi. L'estrema variabilità delle vendite, che contraddistingue il settore in cui opera l'azienda, crea una serie di inefficienze, legate soprattutto alla gestione dei magazzini che devono essere costantemente riforniti con un'ampia gamma di prodotti per poter soddisfare le richieste dei clienti. Per risolvere queste inefficienze, l'azienda è intenzionata ad introdurre in futuro un sistema di forecasting per ridurre l'imprevedibilità delle vendite, con l'obiettivo di fornire alla produzione previsioni più attendibili e governare con maggiore efficienza l'intera supply chain. L'impiego di questo strumento porterà vantaggi anche in termini di qualità del servizio offerto ai clienti che, accanto alla padronanza delle tecnologie nel campo dell'illuminazione e alla costante innovazione dei prodotti, rappresenta uno dei fattori chiave di successo per l'azienda.

## Box 6.3

**Esseco Group**

Esseco Group è una holding industriale dedicata alla creazione, produzione e commercializzazione di prodotti chimici utilizzati in svariati settori industriali. Il gruppo, che gestisce circa trenta aziende, opera nell'ambito dei prodotti chimici derivati dallo zolfo, dei coadiuvanti per l'enologia e dello zolfo elementare per l'industria e l'agricoltura.

L'impiego dei primi sistemi di business intelligence in Esseco risale a tre anni fa, in seguito ad un cambiamento nel gruppo manageriale dell'azienda. Grazie anche al forte commitment espresso dalla nuova Direzione, viene introdotto un sistema a supporto dell'analisi delle vendite e della redditività, in grado di fornire informazioni di massimo dettaglio declinate per singolo prodotto e singolo cliente. Nel corso del progetto particolare attenzione è stata riservata ai tempi di realizzazione del sistema, allo scopo di ottenere rapidamente i primi risultati e di valorizzare in tempi brevi il ritorno sull'investimento. Per questo, l'azienda ha scelto di realizzare un primo progetto pilota per l'implementazione di un sistema di analisi delle performance di vendita per la divisione prodotti enologici. Il successo di questo primo progetto ha ulteriormente rafforzato la sponsorship da parte dei vertici aziendali, ed ha contribuito alla successiva implementazione di un sistema per l'analisi delle vendite e della redditività delle singole società del gruppo e a livello corporate.

Strumenti di business intelligence vengono impiegati anche nell'ambito del controllo di gestione, per il quale sono stati introdotti sistemi di reporting per tutte le società del gruppo. Proprio nel controllo di gestione potranno essere realizzati in futuro altri progetti di business intelligence: “Se in passato abbiamo colto i vantaggi competitivi legati all'analisi dei dati a consuntivo”, racconta Mauro Bertoglio, Group Controller di Esseco Group, “per il futuro sentiamo l'esigenza di introdurre nuove funzionalità di business intelligence a supporto dell'analisi della domanda e della pianificazione finanziaria”.

Sul piano tecnologico l'implementazione dei sistemi di BI ha posto alcune criticità legate all'esigenza di uniformare i dati provenienti dalle società che nel tempo sono state acquisite dal gruppo. Anche nel processo di omogeneizzazione delle basi informative e delle modalità di raccolta dei dati, i sistemi di business intelligence si sono rivelati strumenti utili, come spiega Carlo Perfetto, Responsabile dei Sistemi Informativi di Esseco Group: “L'introduzione dei sistemi di business intelligence è stata l'occasione per promuovere ed accelerare la condivisione delle strutture dati e delle metodologie di lavoro e di analisi da parte di tutte le società del gruppo”.

Uno dei fattori che hanno contribuito al successo dei progetti di business intelligence in Esseco è stata la cogestione delle diverse iniziative da parte del controllo di gestione, della direzione commerciale e della direzione IT. Fin dai primi progetti, questa modalità di gestione ha permesso una forte condivisione di obiettivi e di risultati da parte delle tre divisioni, ed ha evitato la nascita di resistenze interne verso l'impiego dei nuovi strumenti.

## Box 6.4

**Gruppo Beretta**

Il Gruppo Beretta si colloca al primo posto del mercato italiano dei salumi. Oggi è presente in

tutti i paesi europei e in molti paesi extraeuropei, e rappresenta una delle realtà più rilevanti nell'export dell'Italian Food. Il gruppo opera attualmente sul mercato con tre brand principali: Beretta, Wuber e Viva la Mamma, marchio specialista in Piatti Freschi Pronti che ha segnato l'ultima diversificazione strategica del gruppo.

Il processo di impiego dei sistemi di business intelligence in Beretta è in piena evoluzione, ed è favorito dalla presenza di una cultura diffusa del dato soprattutto in due funzioni, la produzione e le vendite, che svolgono un ruolo centrale per il business dell'azienda. Nell'ambito della produzione è infatti una procedura consolidata l'analisi delle prestazioni dei dieci stabilimenti del gruppo, mediante la misurazione di indicatori di performance logistico-produttivi legati, ad esempio, ai volumi o all'efficienza delle linee di produzione. Nell'ambito delle vendite, invece, sono da tempo raccolte quotidianamente informazioni relative al fatturato e ai volumi di vendita, che vengono impiegate per elaborare statistiche di base a supporto dell'attività commerciale.

Una spinta importante verso l'impiego degli strumenti di business intelligence è riconducibile ai risultati di due progetti pilota realizzati dall'azienda nel recente passato, e riferiti rispettivamente alla gestione dei clienti e alla pianificazione delle promozioni. Questi progetti, che si sono configurati come analisi approfondite volte ad arricchire le viste sui dati di vendita, hanno fatto emergere con forza l'esigenza di introdurre uno strumento di business intelligence in grado di offrire, in modo strutturato e sistematico, analisi più mirate sull'andamento delle vendite e sul comportamento d'acquisto dei consumatori.

Sul piano organizzativo, l'introduzione del nuovo sistema richiederà una rivisitazione del processo di vendita ed una maggiore integrazione con la funzione produttiva. Sul piano tecnologico, sarà necessario procedere secondo due direzioni: da un lato, uniformare e integrare le principali applicazioni, dal sistema ERP ai sistemi per la gestione del pricing, della logistica e della produzione. Dall'altro, sarà necessario predisporre un'adeguata piattaforma informativa destinata ad alimentare lo strumento di business intelligence; per questo, l'azienda è attualmente impegnata in un progetto di data warehousing nell'ottica di integrare e consolidare in un'unica base di dati informazioni relative a processi diversi.

“Con riferimento al maturity model della business intelligence”, racconta Tarcisio Zacchetti, Responsabile dei Sistemi Informativi del Gruppo Beretta, “l'azienda si trova oggi nel quadrante della BI mirata. Per il futuro, è nostra intenzione spostarci verso il quadrante della BI integrata, grazie da un maggiore coordinamento tra produzione e vendite, e quindi al livello della BI strategica, mediante l'introduzione di funzionalità di business intelligence per il demand planning e la gestione della supply chain”.

### Italia Zuccheri

Box 6.5

Nata nel 2003 ad opera di Co.Pro.B, la cooperativa italiana di produttori bieticoli, e Finbieticola, società finanziaria detenuta dalle principali associazioni bieticole nazionali, Italia Zuccheri è il principale operatore nel mercato saccarifero italiano. L'azienda si rivolge prevalentemente al mercato industriale, che assorbe il 70% del volume totale dello zucchero prodotto in Italia, ma è presente anche sul mercato al dettaglio attraverso il canale del largo consumo, con una gamma di prodotti a marchio proprio.

L'impiego delle applicazioni di business intelligence in Italia Zuccheri risale ai primi anni del 2000, quando l'azienda introduce alcuni strumenti per l'analisi di cubi multidimensionali e sistemi di query e reporting per il monitoraggio di attività di tipo operativo. Nella prospettiva di rivedere le funzionalità di business intelligence introdotte in passato e, come sottolinea Alessandro Galaverna, Direttore dei Sistemi Informativi di Italia Zuccheri, “di favorire il passaggio dall'analisi dei dati alla generazione di informazioni utili per i processi decisionali”, l'azienda ha da qualche tempo avviato un importante progetto di change management rivolto alla ridefinizione dei processi destinati ad alimentare in futuro i sistemi di business intelligence, dalla gestione del ciclo attivo e passivo alla gestione della produzione e della supply chain. Accanto alla revisione dei processi, l'azienda è stata inoltre impegnata in un progetto di consolidamento dell'anagrafica dei prodotti, che ha permesso di risolvere alcune criticità legate, ad esempio, al monitoraggio delle giacenze, alla valorizzazione degli stock e alla gestione delle previsioni d'acquisto, e che costituisce un prerequisito fondamentale per un impiego efficace delle funzionalità di BI.

L'importanza dei sistemi di business intelligence è testimoniata dal ruolo strategico attribuito a tali strumenti che, permettendo una più raffinata analisi e interpretazione delle informazioni, sono oggi percepiti come “una fonte potenziale di differenziali competitivi”. Nel cammino che porterà l'azienda ad introdurre nuove funzionalità di business intelligence, continua Alessandro Galaverna, “sarà fondamentale mettere in luce l'importanza di un utilizzo strategico delle informazioni”, soprattutto per un'azienda come Italia Zuccheri che deve conciliare la gestione della produzione, confinata temporalmente per via dell'elevata stagionalità delle materie prime, con la vendita costante dei prodotti.

## Box 6.6

**Leaf Italia**

Leaf Italia è una delle più importanti realtà industriali del confectionary in Italia. Nata nel 2001 dall'integrazione di Socalbe e Sperlari, oggi è uno dei principali player del mercato dolciario italiano con marchi quali Sperlari, Dietorelle, Galatine, Dietor, La Pasticca del Re Sole, Saila, Vantaggio, Fruttill, Lineorel, Lineorella e Dondi. L'azienda gestisce anche la distribuzione sul territorio italiano dei brand Halls e Pringles. Dal 2004 fa parte del Gruppo Leaf International, attivo oltre che in Italia anche nei principali Paesi europei con posizioni di leadership in numerosi mercati.

L'impiego dei sistemi di business intelligence in Leaf Italia risale ai primi anni del 2000, quando vengono introdotti i primi strumenti di reporting. Qualche anno fa, l'azienda avvia un progetto di ristrutturazione delle soluzioni di BI, con l'obiettivo di creare un data warehouse centralizzato ed uniformare i sistemi di reporting, all'epoca alimentati con dati provenienti da piattaforme informative differenti. Il progetto ha portato alla costruzione di un ambiente unificato di business intelligence in grado di rispondere alle esigenze di analisi di diverse funzioni, dall'area commerciale al marketing e al controllo di gestione. Sul portale web che mette in comunicazione il sistema di business intelligence e gli utenti sono state predisposte viste specifiche per le singole aree, in modo da consentire agli interlocutori di accedere alle informazioni di competenza; il sistema consente, tuttavia, la condivisione dei report generati da utenti in funzioni diverse.

L'ambiente di business intelligence è stato ampliato nel tempo, soprattutto con riferimento all'area vendite; gli utenti in quest'area, dai sales manager ai capi zona, possono oggi accedere tramite web alle sezioni di reporting loro dedicate, per disporre di un quadro dell'andamento delle vendite aggiornato in tempo reale. Interessante osservare come il sistema di reporting di Leaf Italia venga impiegato anche dalle altre unit europee, che per condurre le proprie analisi si collegano alla piattaforma di BI dell'azienda.

Sviluppi più recenti hanno invece riguardato la supply chain, con l'obiettivo di impiegare strumenti di business intelligence per il monitoraggio delle giacenze, la programmazione della produzione, l'analisi degli ordini di acquisto e la valorizzazione degli stock. Sempre in quest'ambito, i sistemi di BI vengono utilizzati per analizzare la movimentazione delle scorte a magazzino, sulla base di una fotografia delle giacenze aggiornata in modalità near real-time. Da qualche mese l'azienda è inoltre impegnata nello sviluppo di uno strumento a supporto delle attività di planning, rivolto alla collezione di informazioni dai diversi canali di vendita. I dati così raccolti saranno poi integrati con le previsioni a medio termine elaborate dalla funzione marketing, per la predisposizione del piano ottimale di produzione.

“L'utilizzo dei sistemi di BI”, racconta Laura Buzzi, Responsabile Business Intelligence di Leaf Italia, “rappresenta un percorso di continua crescita. Grazie ai benefici legati all'impiego di tali strumenti e alla loro estrema flessibilità, si avverte in azienda la necessità di estendere questi sistemi alle aree non ancora coperte”. Progetti futuri riguarderanno, ad esempio, l'area amministrativa e il controllo di gestione, mediante l'impiego di strumenti di business intelligence per la gestione del credito e per la redazione di un conto economico dettagliato per singolo cliente.

## Box 6.7

**Magneti Marelli**

Magneti Marelli è un'azienda internazionale leader nella progettazione e produzione di sistemi e componenti ad alta tecnologia per autoveicoli. Il gruppo fornisce i maggiori car makers in Europa, Nord e Sud America e Asia, ed è presente con 67 siti produttivi, 10 centri di Ricerca e Sviluppo

e 28 Centri Applicativi in 18 nazioni nel mondo.

Un paio di anni fa Magneti Marelli ha avviato un progetto di demand planning con l'obiettivo di introdurre un sistema per la gestione della domanda e la previsione delle vendite. Sono proprio queste ultime a comportare le criticità maggiori per l'azienda, tenendo conto anche del particolare momento che il settore della componentistica automotive sta attraversando. "Lo strumento di demand planning", spiega Raffaele De Benedetto, Responsabile dei Sistemi Informativi di Magneti Marelli Powertrain & Electronic Systems, "fornisce un supporto fondamentale soprattutto per le previsioni a medio e lungo termine, e quindi per la predisposizione del piano quinquennale che viene aggiornato su base mensile in modalità rolling con i dati che via via si rendono disponibili". Il sistema di demand planning elabora le previsioni in base ai dati relativi alle vendite delle autovetture e contenuti nelle indagini di mercato dei car maker. In particolare, con i costruttori di auto l'azienda ha in atto iniziative specifiche per la condivisione delle previsioni, che avviene secondo due modalità differenti. La prima modalità si basa sul canale web, mediante il quale i car maker inviano direttamente all'azienda le previsioni di vendita di breve periodo. La seconda modalità riguarda, invece, la definizione del piano a medio-lungo termine; in questo caso, le stime di vendita vengono ricavate dai contratti stipulati dall'azienda con i costruttori di auto sulla base dei volumi di produzione concordati.

Accanto agli indubbi vantaggi legati all'impiego del sistema di demand planning, che consente di elaborare previsioni più accurate, l'azienda ha dovuto affrontare alcune problematiche di natura organizzativa; tra queste la necessità di gestire alcune resistenze nei confronti del nuovo strumento da parte degli utenti, rappresentati dagli agenti commerciali, talvolta poco propensi a condividere stime di vendita con l'azienda.

Accanto al sistema di demand planning Magneti Marelli impiega anche strumenti di business performance management che si presentano sotto forma di sistemi di query e reporting e di tableau de bord rivolti al management per la misurazione e il controllo delle prestazioni.

## Mapei

Box 6.8

Il Gruppo Mapei è leader mondiale negli adesivi e prodotti chimici per edilizia. Il gruppo è costituito da 70 società che operano in 37 paesi diversi, e da 57 stabilimenti di produzione attivi in 24 paesi in tutto il mondo. Inoltre, il gruppo dispone di sette Centri di Ricerca principali in Italia, Francia, Germania, Canada, Stati Uniti e Norvegia.

Il percorso di utilizzo dei sistemi di business intelligence in Mapei ha avuto inizio tre anni fa, quando l'azienda introduce i primi strumenti a supporto delle attività di raccolta e di analisi dei dati provenienti dalle diverse società del gruppo. L'impiego dei sistemi di business intelligence è stato in primo luogo dettato dall'esigenza di consolidare dal punto di vista finanziario i dati economici delle consociate, di analizzare l'andamento delle vendite a livello corporate, e di realizzare confronti operativi in ambito produttivo mediante la misurazione di indicatori di performance per la logistica e la produzione in tutti gli stabilimenti del gruppo. Procedendo lungo la catena del valore, sistemi di business intelligence sono stati successivamente impiegati per analizzare i costi di acquisto delle materie prime, che in Mapei contribuiscono in modo rilevante alla composizione del costo del prodotto. Anche in questo caso, l'obiettivo è stato quello di poter realizzare confronti tra i diversi paesi mediante l'analisi dei dati relativi al costo di acquisto e di utilizzo delle materie prime, nonché al costo del processo d'acquisto.

Sviluppi più recenti hanno riguardato l'impiego di sistemi di business intelligence a supporto del processo di budget; a tale proposito, in base ai dati sulle previsioni di vendita annuali elaborati dallo strumento di BI, e grazie al collegamento di quest'ultimo con il sistema MRP, a sua volta contenuto nel sistema ERP, l'azienda sviluppa il piano di budget per gli acquisti delle materie prime dai fornitori e dei prodotti finiti tra le società del gruppo. Nel sistema di business intelligence vengono consolidate informazioni corporate ottenute come transcodifica delle informazioni locali; per questo gli utenti possono disporre di una duplice vista sui dati di acquisto a livello consolidato e a livello di singole società.

Gli strumenti di business intelligence sono oggi parte integrante del sistema informativo di Mapei, e sono ritenuti fondamentali per lo sviluppo del business dell'azienda. Non sorprende, pertanto, il desiderio di potenziare l'impiego di questi sistemi in alcuni ambiti: "In questo mo-

mento”, spiega Lorenzo Anzola, Responsabile dei Sistemi Informativi del Gruppo Mapei, “la nostra intenzione è quella di promuovere l’impiego degli strumenti di business intelligence nelle attività day-by-day, in modo che essi siano impiegati quotidianamente come sistemi di supporto alle attività operative”. Per questo, l’azienda è attualmente impegnata in un progetto per favorire la distribuzione agli agenti dei dati di vendita delle diverse società. Questi dati, aggiornati e consolidati a livello centrale, possono essere ogni giorno impiegati dagli agenti per una gestione più efficace delle diverse attività di vendita.

## Box 6.9

**Pirelli Tyre**

Pirelli Tyre è il quinto operatore mondiale in termini di fatturato nel mercato dei pneumatici, ed è attivo nella progettazione, sviluppo, produzione e commercializzazione di pneumatici destinati a vari tipi di veicoli, quali le autovetture e le moto, gli autobus, gli autocarri e le macchine agricole.

I primi sviluppi delle applicazioni di business intelligence in Pirelli Tyre risalgono ai primi anni del 2000, in seguito ad una razionalizzazione dei sistemi e dei processi a livello mondiale. Oggi Pirelli Tyre dispone di un data warehouse che garantisce una copertura quasi completa dei processi aziendali per tutte le società del gruppo, e di una serie di strumenti di front-end e di business intelligence differenziati.

La crisi che ha investito l’economia e, di conseguenza, il settore automotive ha negli ultimi mesi spinto l’azienda verso una profonda ristrutturazione di alcuni processi, come il processo di sales forecasting o di gestione della supply chain, e verso una sistematica ridefinizione dei principali indicatori di performance. Questi cambiamenti si sono accompagnati ad una rivisitazione del ruolo dei sistemi di business intelligence che da strumenti di analisi rivolti ad attività di natura operativa si stanno progressivamente trasformando in sistemi di supporto alle decisioni strategiche, rendendo possibile la creazione di cruscotti per la misurazione delle performance a livello corporate. In questa fase l’azienda è anche impegnata in una ristrutturazione delle informazioni a supporto dei processi decisionali. Inoltre, sta procedendo alla rivisitazione del processo di demand planning e forecasting, sta dando sempre più rilevanza all’integrazione dei dati di mercato nei processi di business planning, e sta infine rivedendo tutti gli indicatori della supply chain.

Nel cammino intrapreso dall’azienda sarà sicuramente importante l’impiego di nuove tecnologie e strumenti più evoluti che si sono resi disponibili negli ultimi anni. Accanto a questo, sottolinea Stefania Filippone, Responsabile delle soluzioni di e-business e di business intelligence per Pirelli Tyre, “sarà fondamentale riconoscere nell’impiego dei sistemi di BI un driver essenziale per il successo dell’azienda e per la sua capacità di reagire in modo tempestivo”.

Tra le priorità dell’azienda, infine, vi è anche l’allineamento delle potenzialità dei sistemi di business intelligence gestiti a livello centrale con le necessità specifiche delle diverse countries, in termini di frequenza di aggiornamento dei dati e di grado di dettaglio delle informazioni messe a disposizione. Per questo scopo, l’azienda sta intraprendendo un progetto di review degli strumenti di BI in un’ottica di semplificazione e consolidamento. Al fine di essere il più vicino possibile alle esigenze del business è stato creato un BI competence center virtuale a cui partecipano, oltre che gli esperti IT di business intelligence, i rappresentanti delle diverse linee aziendali di business.

## Box 6.10

**Toschi**

Nata nel 1945 con l’industrializzazione della “frutta spiritosa”, la famosa ciliegia di Vignola al liquore, Toschi ha saputo nel tempo ampliare e differenziare in modo significativo la gamma della propria offerta posizionandosi in segmenti di eccellenza di mercato su tre principali linee di business: Liquori alla frutta, Sciroppi e Amarena per gelateria, Aceto Balsamico di Modena. Per storia e dimensioni Toschi è una dinamica e riconosciuta realtà nel segmento di aziende denominato recentemente “smart business”.

L’impiego dei sistemi di business intelligence in Toschi è piuttosto articolato, in quanto si osserva la compresenza di sistemi tradizionali di query e reporting e di strumenti di simulazione. Le prime funzionalità di reporting sono state sviluppate nell’ambito delle vendite, con l’obiettivo

di realizzare analisi aggregate e di dettaglio sulla base di dati di natura transazionale; in una seconda fase, tali funzionalità sono state estese ad altre aree aziendali, come la funzione acquisti, l'amministrazione ed infine la produzione. Ponendosi come obiettivo di lungo termine l'ottimizzazione dei processi e una migliore conoscenza dei fenomeni e dei comportamenti provenienti da un mercato in rapido cambiamento, spiega Paolo Fanti, Responsabile Controllo di Gestione e Sistemi Informativi di Toschi, "l'azienda sta oggi consolidando la propria esperienza intorno al progetto di costruzione di un sistema di data warehousing che, garantendo la certificazione e la normalizzazione dei dati e la loro distribuzione ai diversi livelli, possa costituire il vero patrimonio informativo aziendale". A tale proposito l'azienda, contestualmente all'implementazione di un nuovo sistema ERP, ha realizzato con una metodologia di lavoro sistematica ed una chiara organizzazione dei ruoli i primi data mart dedicati ad attività di reporting di maggiore dettaglio. Il risultato raggiunto è stato quello di valutare la marginalità delle vendite al netto dei costi industriali (principalmente materie prime e manodopera diretta), degli investimenti sui diversi clienti, dei trasporti e delle provvigioni. Questo ha permesso di visualizzare con report ad hoc l'andamento nel tempo di un indicatore fondamentale, il margine di contribuzione alla copertura dei costi fissi, visualizzabile su tutte dimensioni di analisi ritenute utili: prodotto, cliente, agente e relative aggregazioni.

Accanto alle funzionalità di query e reporting, di notevole interesse è l'impiego recente di un sistema di simulazione per il pricing, che elabora una proposta di variazioni dei prezzi di vendita analizzando la marginalità a fronte di cambiamenti nei costi industriali. In questo modo, l'azienda è in grado di simulare il prezzo di vendita ottimale che mantenga inalterata la marginalità diretta. Il sistema è infatti stato pensato per applicare una variazione ai prezzi di vendita proporzionale a quella dei costi industriali diretti: questo per singolo gruppo di clienti e per linea di business. Naturalmente è stata prevista la possibilità di inserire scenari di prezzo diversi, risultanti dalla negoziazione con i singoli clienti o gruppi di contratto, e calcolarne gli effetti aggregati. Un ulteriore sviluppo è stato quello di incrociare i prezzi con la variabile dei volumi di vendita. Questo grazie al "ponte" creato tra il sistema di pricing e quello di budgeting che fa riferimento a cubi di dati (lo storico vendite, le previsioni ottenute dai commerciali, il budget aziendale) in grado di "dialogare" tra loro sulle stesse dimensioni di analisi. Il risultato ottenuto è l'elaborazione aggregate del margine complessivo sia a livello aziendale che nei suoi dettagli. Le potenzialità offerte da una piattaforma di simulazione e budgeting sono molteplici ed in parte ancora da scoprire, come sottolinea Paolo Fanti: "La mission dei sistemi informativi e del controllo di gestione in Toschi è di ascoltare le esigenze informative della Direzione e del management rispondendo con strumenti flessibili di analisi basati su una architettura tecnologica solida e aggiornata, e su una metodologia di accounting condivisa. Questo con la finalità ultima di supportare la Direzione nella valutazione economico-finanziaria degli eventi storici ed anche degli scenari futuri. In questo contesto si inserisce il coordinamento di una attività di budgeting aziendale che ha valore in quanto strumento di traduzione quantitativa di strategie e piani di azione". A tale riguardo, l'azienda è tutt'ora impegnata nella valutazione delle soluzioni, non solo tecnologiche ma anche metodologiche, che risultino ottimali in termini di efficienza delle prestazioni di elaborazione e di flessibilità nella certificazione e distribuzione dei dati, con l'obiettivo di ottenere un ritorno di informazioni tempestivo ed un maggiore coinvolgimento dei diversi livelli aziendali nell'analisi delle cause dei fenomeni aziendali e nel raggiungimento degli obiettivi fissati.



---

# Nota metodologica

L'edizione 2009 della ricerca dell'Osservatorio sulla Business Intelligence si è posta i seguenti obiettivi:

- ❑ studiare la dinamica delle applicazioni di BI nella realtà italiana con particolare riferimento ad alcuni settori, quali utilities, telco, media e entertainment, retail e GDO, fashion e manufacturing;
- ❑ identificare nei diversi settori i processi decisionali che possono trarre maggiore beneficio dall'impiego delle applicazioni di BI;
- ❑ studiare le best practice nell'adozione dei sistemi di BI nei settori più maturi e delineare percorsi di sviluppo e di diffusione in altri settori;
- ❑ investigare i principali fattori che favoriscono l'attuazione di un approccio strategico alla BI.

Per conseguire tali obiettivi, sono state condotte attività di ricerca di tipo diverso. Da un lato sono stati organizzati workshop tematici dedicati ai diversi settori che, mediante un'analisi approfondita di alcune realtà aziendali, hanno permesso di realizzare 65 case studies. Dall'altro sono state condotte delle interviste con l'obiettivo di estendere la dimensione del campione di riferimento, e di arricchire e integrare le informazioni raccolte durante i convegni tematici in merito agli obiettivi dell'indagine.

I dati della ricerca sono stati collezionati nel corso delle interviste e dei workshop settoriali, che hanno visto la partecipazione di CIO, Responsabili dell'area Business Intelligence o di altre direzioni coinvolte nell'impiego di sistemi di BI, quali la direzione amministrativa o la direzione marketing e commerciale, di imprese operanti nei diversi settori.

Nel corso dei workshop tematici e delle interviste si è posta particolare enfasi sui seguenti aspetti:

- ❑ il posizionamento attuale e il posizionamento a tendere dell'azienda nel maturity model della business intelligence, al fine di valutare i piani di sviluppo delle applicazioni di BI nei settori considerati;
- ❑ le principali aree di applicazione della BI nelle diverse funzioni aziendali, con l'obiettivo di evidenziare eventuali specificità per i diversi settori;
- ❑ la valutazione della qualità e della rilevanza dei dati raccolti, nonché l'importanza attribuita all'integrazione dei dati con informazioni non strutturate;
- ❑ la valutazione dei benefici ottenuti dall'impiego dei sistemi di BI, soprattutto in relazione all'aumento di redditività e al contenimento dei costi;
- ❑ l'identificazione dei fattori critici che possono ostacolare un impiego pervasivo dei sistemi di business intelligence.

Il panel complessivo delle aziende coinvolte nella ricerca comprende oltre 90 imprese operanti nei seguenti settori:

- ❑ Fashion e Retail (32%)
- ❑ Manufacturing (24%)
- ❑ Media (18%)
- ❑ Telco e Utilities (26%)

Il campione delle aziende è costituito per il 93% da Grandi aziende e per il 7% da PMI (piccole e medie imprese). In particolare, sono state identificate come PMI le aziende che hanno soddisfatto i seguenti requisiti dimensionali:

- hanno meno di 250 occupati;
- hanno un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro, oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

Si ringraziano per la loro disponibilità ed il loro contributo le seguenti aziende:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> A2A               | <input type="checkbox"/> Italgas                  |
| <input type="checkbox"/> Acea              | <input type="checkbox"/> Italia Zuccheri          |
| <input type="checkbox"/> Acegas            | <input type="checkbox"/> La Rinascente            |
| <input type="checkbox"/> AMSA              | <input type="checkbox"/> Leaf Italia              |
| <input type="checkbox"/> Artsana           | <input type="checkbox"/> Lotto Sport              |
| <input type="checkbox"/> Aspiag            | <input type="checkbox"/> Magneti Marelli          |
| <input type="checkbox"/> AstraZeneca       | <input type="checkbox"/> Mapei                    |
| <input type="checkbox"/> BTcino            | <input type="checkbox"/> Matrix                   |
| <input type="checkbox"/> BT Italia         | <input type="checkbox"/> m-dis                    |
| <input type="checkbox"/> Canon             | <input type="checkbox"/> Mediamarket              |
| <input type="checkbox"/> Coemar            | <input type="checkbox"/> Mediaset                 |
| <input type="checkbox"/> De Agostini       | <input type="checkbox"/> Mondadori                |
| <input type="checkbox"/> Deborah Italia    | <input type="checkbox"/> Muraro Lorenzo           |
| <input type="checkbox"/> Dolce&Gabbana     | <input type="checkbox"/> Pirelli Tyre             |
| <input type="checkbox"/> Edipower          | <input type="checkbox"/> Prada                    |
| <input type="checkbox"/> Edison            | <input type="checkbox"/> RCS                      |
| <input type="checkbox"/> Editoriale Domus  | <input type="checkbox"/> Robuschi                 |
| <input type="checkbox"/> Egea              | <input type="checkbox"/> Secondamano              |
| <input type="checkbox"/> Electra Italia    | <input type="checkbox"/> Siemens                  |
| <input type="checkbox"/> Eni Gas & Power   | <input type="checkbox"/> Sorgenia                 |
| <input type="checkbox"/> Esseco Group      | <input type="checkbox"/> Tod's                    |
| <input type="checkbox"/> Euronics          | <input type="checkbox"/> Toschi                   |
| <input type="checkbox"/> Forall Confezioni | <input type="checkbox"/> Unes                     |
| <input type="checkbox"/> Geox              | <input type="checkbox"/> Valentino Fashion Group  |
| <input type="checkbox"/> Gruppo Beretta    | <input type="checkbox"/> Valigeria Roncato        |
| <input type="checkbox"/> Heineken          | <input type="checkbox"/> Vitale Barberis Canonico |
| <input type="checkbox"/> Iperal            | <input type="checkbox"/> Vodafone Global          |
| <input type="checkbox"/> Italcogim Energie | <input type="checkbox"/> Yamamay                  |

Si ringraziano anche le aziende che hanno partecipato alla ricerca e che hanno preferito mantenere l'anonimato.

---

# Il Gruppo di Lavoro

Carlo Vercellis  
Carlotta Orsenigo

Giovanni Madoi  
Vania Nannola  
Alessandro Perolini

*Per qualsiasi commento e richiesta di informazioni:*

carlo.vercellis@polimi.it

carlotta.orsenigo@polimi.it

*Gli autori del presente rapporto sono Carlotta Orsenigo e Carlo Vercellis.*

*Copyright degli autori.*



# La School of Management

## La School of Management del Politecnico di Milano

La School of Management del Politecnico di Milano è stata costituita nel 2003. Essa accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nel campo del management, dell'economia e dell'industrial engineering, che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili.

Fanno parte della Scuola: il Dipartimento di Ingegneria Gestionale, le Lauree e il PhD Program di Ingegneria Gestionale e il MIP, la business school del Politecnico di Milano, focalizzata in particolare sulla formazione executive e sui programmi Master. Essa si avvale attualmente – per le sue molteplici attività di formazione, ricerca e consulenza – di oltre 240 docenti (di ruolo o a contratto, italiani o di provenienza estera) e di circa 80 dottorandi e collaboratori alla ricerca.

La School of Management ha ricevuto l'accreditamento EQUIS, creato nel 1997 come primo standard globale per l'auditing e l'accreditamento di istituti al di fuori dei confini nazionali, tenendo conto e valorizzando le differenze culturali e normative dei vari Paesi.

Le attività della School of Management legate ad ICT & Strategia si articolano in:

- Osservatori ICT & Management, che fanno capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale;
- formazione executive e programmi Master, erogati dal MIP.

## Gli Osservatori ICT & Management

Gli *Osservatori ICT & Management* della School of Management del Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)), che si avvalgono della collaborazione dell'ICT Institute del Politecnico di Milano, vogliono offrire una fotografia accurata e continuamente aggiornata sugli impatti che le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) hanno in Italia su imprese, pubbliche amministrazioni, filiere, mercati, ecc.

Guardare all'impatto che le nuove tecnologie hanno sulle imprese – sul loro modo di dimensionarsi, organizzarsi, rapportarsi – e di converso al ruolo propulsivo che i bisogni originati dalle trasformazioni nelle imprese hanno sullo sviluppo di nuove tecnologie, è un qualcosa di connaturato all'ingegneria gestionale sin dalla sua nascita. E le ICT rappresentano sicuramente, da questo punto di vista, un terreno estremamente fertile – e apparentemente inesauribile – di studio.

Gli Osservatori affrontano queste tematiche con lo stile tipico della School of Management del Politecnico di Milano, che è quello di coniugare l'analisi "sperimentale" minuta dei singoli casi reali con il tentativo di costruire quadri di sintesi credibili, di guardare a ciò che accade nel nostro Paese avendo come benchmark le esperienze più avanzate su scala mondiale e di razionalizzare la realtà che si osserva per tratteggiare linee guida che possano essere utili alle imprese.

Gli Osservatori sono ormai molteplici e affrontano in particolare tutte le tematiche più innovative nell'ambito delle ICT:

- ❑ B2b - eProcurement e eSupply Chain
- ❑ Business Intelligence
- ❑ Canale ICT
- ❑ eCommerce B2c
- ❑ eGovernment
- ❑ Enterprise 2.0
- ❑ eProcurement nella PA
- ❑ Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione
- ❑ Gestione Strategica dell'ICT
- ❑ ICT Accessibile e Disabilità
- ❑ ICT in Sanità
- ❑ ICT nel Real Estate
- ❑ ICT Strategic Sourcing
- ❑ ICT & CIO nel Fashion-Retail
- ❑ ICT & PMI
- ❑ Information Security Management
- ❑ Intelligent Transportation Systems
- ❑ Intranet Banche
- ❑ Mobile Content & Internet
- ❑ Mobile Finance
- ❑ Mobile Marketing & Service
- ❑ Mobile & Wireless Business
- ❑ Multicanalità
- ❑ New Tv & Media
- ❑ NFC & Mobile Payment
- ❑ RFID
- ❑ Social Network

Riportiamo di seguito alcuni Osservatori in parte correlati all'Osservatorio Business Intelligence:

- ❑ **B2b - eProcurement e eSupply Chain**
- ❑ **Enterprise 2.0**
- ❑ **Gestione Strategica dell'ICT**
- ❑ **Mobile & Wireless Business**
- ❑ **ICT Accessibile e Disabilità**

Per maggiori informazioni si veda il sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

## II MIP

Gli Osservatori *ICT & Management* sono fortemente integrati con le attività formative della Scuola: nel senso che rappresentano una importante sorgente per la produzione di materiale di insegnamento e di discussione per i corsi e traggono anche spesso linfa vitale dalle esperienze di coloro che partecipano ai corsi (in particolare a quelli post-universitari erogati dal MIP) o vi hanno partecipato nel passato.

In sinergia con gli Osservatori, il MIP Politecnico di Milano ha lanciato diverse iniziative nell'ambito ICT & Management:

- ❑ EMBA ICT – Executive Master of Business Administration ICT
- ❑ Corso Executive in Gestione Strategica dell'ICT
- ❑ Corsi Brevi ICT&Management
- ❑ Master Media & Telco

Per maggiori informazioni si veda il sito [www.mip.polimi.it](http://www.mip.polimi.it).

---

# I sostenitori della Ricerca

## Partner

- Accenture
- Microsoft
- QlikView
- SAP
- SAS

## Sponsor

- Bisight
- Decisyon
- Iconconsulting
- Nous Informatica
- Pride



**Accenture**  
www.accenture.com

Accenture è un'azienda globale di consulenza direzionale, servizi tecnologici e outsourcing. Combinando un'esperienza unica, competenze in tutti i settori di mercato e nelle funzioni di business con un'ampia attività di ricerca sulle aziende di maggior successo al mondo, Accenture collabora con i suoi clienti, aziende e pubbliche amministrazioni, per aiutarli a raggiungere performance d'eccellenza. Grazie alla conoscenza dei diversi settori di mercato e delle dinamiche di business, alle risorse di cui dispone su scala globale e a una comprovata esperienza, Accenture può fare leva sulle persone, le competenze e le tecnologie più adatte ad ogni esigenza.

Accenture conta circa 177 mila professionisti che servono clienti in oltre 120 paesi. A livello globale, i ricavi netti per l'anno fiscale conclusosi il 31 agosto 2009 ammontano a 21,58 miliardi di dollari.

Accenture sostiene la crescita delle proprie persone: a livello internazionale investe 250 milioni di dollari in Ricerca & Sviluppo e 776 milioni di dollari in formazione.

#### *I Global Delivery Center*

Per integrare il lavoro svolto presso i clienti, è stata creata un'ampia rete di centri tecnologici a supporto costante, 24 ore su 24, dell'operatività e dell'efficienza dei servizi offerti.

Sono oltre 50 i Delivery Center che producono risultati di qualità, in tempi brevi e a prezzi competitivi con un impiego di oltre 83.000 risorse qualificate. Praga, Madrid, Bratislava, Bucarest, Napoli, Mumbai, Bangalore e Manila sono solo alcune delle sedi dei centri.

#### *Accenture in Italia*

In Italia è presente dal 1957. Oggi tutte le società del gruppo Accenture impiegano 9.200 persone nelle 11 sedi di Milano, Roma, Torino, Ancona, Bologna, Catania, Firenze, Napoli, Palermo, Venezia e Verona.

#### *L'approccio al mercato*

Il fattore distintivo di Accenture è quello di saper coniugare le competenze e l'esperienza dei suoi professionisti nei diversi settori di mercato - Communications & High Tech, Financial Services, Health & Public Service, Products, Resources - con competenze funzionali specialistiche di Consulenza Direzionale, Information Technology e Servizi alle Imprese.

#### *Communications & High Tech*

Telecomunicazioni, Elettronica & High Tech, Media & Entertainment

#### *Financial Services*

Banche e Servizi Finanziari, Assicurazioni, Capital Markets

#### *Health & Public Service*

Previdenza Sociale e Lavoro, Economia e Finanza, Sicurezza e Immigrazione, Giustizia, Poste, Sanità, Formazione e Istruzione, Difesa

#### *Products*

Automotive, Beni e Servizi di consumo, Impianti industriali, Sanità e aziende farmaceutiche, Grande distribuzione, Trasporti e viaggi

#### *Resources*

Energia, Utilities, Chimica, Metalli, Cemento, Carta

#### *I nostri clienti*

Accenture lavora per circa 4000 clienti che appartengono a diversi settori industriali: in particolare, sono 94 le aziende Fortune Global 100 e 24 i Paesi in cui supporta il lavoro delle agenzie governative.

Fra i 100 principali clienti, tutti si affidano ad Accenture da almeno 5 anni, 85 sono clienti da almeno 10 anni.

Relativamente all'Italia, Accenture ha come clienti 15 tra i primi 20 gruppi finanziari nazionali, le prime 4 società assicurative e 11 tra i primi 15 gruppi industriali.

Fondata nel 1975, Microsoft è leader mondiale nel software, nei servizi e nelle tecnologie Internet per la gestione delle informazioni di persone ed aziende. Offre una gamma completa di prodotti e servizi per consentire a tutti di migliorare, grazie al software, i risultati delle proprie attività – in ogni momento, in ogni luogo e con qualsiasi dispositivo.

Microsoft è un'azienda "multi-core" perché opera principalmente in 4 mercati: nel settore dei programmi per il Desktop, ovvero il mondo da cui è nata, nel settore Enterprise, in quello dei nuovi dispositivi, dal gaming agli smartphone sempre più avanzati, ed infine nell'universo dei Servizi Online, pensato per il mercato consumer.

Microsoft ha oltre 90mila dipendenti nel mondo e nell'anno fiscale che si è chiuso lo scorso 30 giugno 2008 ha registrato un fatturato pari a oltre 60 miliardi di dollari.

#### *Microsoft Italia*

Microsoft Italia è parte integrante e attiva dell'area Western Europe. Fondata nell'ottobre del 1985, è presente sul territorio italiano con tre sedi principali, a Milano, Roma e Torino. Conta 860 dipendenti con un'età media di circa 38 anni e 25mila aziende partner. E' anche grazie a loro che la filiale italiana di Microsoft è diventata uno dei protagonisti dell'evoluzione informatica e dello sviluppo del nostro Paese, accompagnando milioni di imprese e individui verso l'innovazione tecnologica.

Oggi la società è guidata da Pietro Scott Jovane, che ha assunto il ruolo di Amministratore Delegato nel luglio 2008, dopo aver maturato 6 anni di esperienza in Microsoft Italia, e che spiega: "In Microsoft abbiamo l'ambizione di portare innovazione nei mercati in cui operiamo e per farlo solo lo scorso anno abbiamo investito oltre 8 miliardi di dollari in ricerca e sviluppo. Crediamo inoltre che la miglior soluzione software sia quella che fornisce la miglior prestazione al giusto posto e nel momento più opportuno: è per questo che offriamo ai nostri clienti la possibilità di scegliere tra servizi che risiedono in Rete e servizi che risiedono localmente, presso i server della propria azienda, che si integrano con il software residente nei PC".

# Microsoft®

**Microsoft**

[www.microsoft.com/italy/](http://www.microsoft.com/italy/)

# QlikView

**QlikView**  
[www.qlikview.com](http://www.qlikview.com)

QlikTech International è l'azienda considerata da IDC come il produttore di Business Intelligence in più forte crescita al mondo. Nel 2008 QlikTech ha realizzato un fatturato globale di 120 milioni di dollari con un aumento del 50% rispetto al fatturato del 2007. Nei tre anni precedenti la società aveva registrato una crescita del fatturato annuale di oltre il 75%.

Il prodotto di punta di QlikTech, QlikView, permette alle imprese di qualsiasi dimensione di analizzare i dati in dettaglio e svelare così, con un semplice clic, il reale valore dei dati aziendali migliorando non solo il processo decisionale, ma ottimizzando anche i risultati. A differenza delle soluzioni BI tradizionali, QlikView garantisce valore immediato, rilevabile e misurabile nell'arco di giorni o settimane, non più in mesi o addirittura anni.

Grazie al rivoluzionario approccio associativo in-memory che contraddistingue la soluzione, oggi sono più di 500.000 gli utenti che, in ogni parte del globo, utilizzano quotidianamente con successo e soddisfazione le applicazioni QlikView per rendere più efficace e competitivo il proprio business. QlikView costituisce una piattaforma di business analysis rivolta non solo all'impresa, ma anche alle reti di clienti, fornitori e distributori fornendo soluzioni in una vasta gamma di aree funzionali quali vendite, marketing, supply chain & produzione, finanza e risorse umane.

Al contrario delle tradizionali soluzioni di BI che limitano l'analisi entro schemi predeterminati, derivanti da domande preformulate secondo percorsi di pensiero lineari e schematici, QlikView opera invece secondo logiche associative come la mente umana, permettendo quindi di esplorare liberamente le informazioni: QlikView utilizza infatti un'innovativa tecnologia associativa brevettata che elabora dinamicamente in memoria i dati provenienti anche da fonti differenti per rendere drasticamente più libera l'analisi e più semplice lo sviluppo, l'utilizzo e la manutenzione di applicazioni di analisi e reporting potenti, visive e interattive.

La tecnologia in-memory inoltre garantisce un'estrema scalabilità e rende la soluzione intuitiva, semplice da utilizzare per chiunque. QlikView permette di analizzare anche miliardi di record con livello di dettaglio sulla singola transazione e grazie alla possibilità di inserimento di dati direttamente nel data model in-memory permette di realizzare sofisticate applicazioni di simulazione e di analisi predittiva.

QlikTech conta oggi oltre 10.500 clienti in ben 92 Paesi, con più di 700 partner in tutto il mondo. In Italia QlikView è utilizzato da oltre 1.900 aziende di ogni settore e dimensione e da numerosi istituti universitari ed enti locali.

SAP è leader mondiale nelle soluzioni software per il business e rappresenta un partner fondamentale nel percorso di crescita e competitività delle aziende, impegnandosi attivamente a supporto del loro processo d'innovazione.

Fondata nel 1972, SAP vanta oggi un organico di oltre 47.000 persone, di cui più di 500 in Italia. Oltre 89.000 aziende, operanti in più di 25 settori di mercato e 120 Paesi, hanno installato software SAP. In particolare, in Italia, oltre 3.000 imprese utilizzano soluzioni SAP per la gestione delle attività aziendali. Di queste, più del 60% appartiene alla piccola e media impresa, confermando l'interesse da parte delle realtà di dimensioni ridotte nei confronti di soluzioni innovative in grado di ottimizzare i processi, ridurre i costi e aumentare i profitti. Le soluzioni SAP sono state sviluppate per adattarsi alle esigenze di tutti i mercati verticali e offrono funzionalità specifiche per le aziende che operano in molteplici settori, quali, per esempio, tessile, chimico, farmaceutico, automotive, banking, assicurativo, utility, sanitario, pubblico, retail, etc.

Da sempre società leader nelle soluzioni per la gestione del business aziendale, SAP è impegnata a sviluppare piattaforme innovative in grado di offrire la possibilità di sfruttare le infrastrutture IT esistenti per integrare tra loro processi di business e applicazioni differenti. Per rispondere alle esigenze delle organizzazioni - aumentare i profitti, migliorare la soddisfazione dei clienti, ottimizzare i processi di tutta la catena del valore - SAP ha sviluppato soluzioni in grado di coprire tutte le aree strategiche aziendali e di soddisfare le necessità delle imprese legate alla specificità del mercato in cui operano. Queste soluzioni sono progettate per rispondere alle più specifiche priorità delle aziende di qualsiasi dimensione, dal mercato delle Piccole e Medie Imprese a quello Enterprise.

Grazie all'acquisizione di Business Objects, il principale fornitore mondiale di soluzioni per la business intelligence, SAP ha rafforzato la sua proposta di soluzioni che consentono alle organizzazioni di monitorare, comprendere e gestire le prestazioni aziendali, per ottenere una visione completa del proprio business, migliorare il processo decisionale e ottimizzare le performance.

Per offrire alle imprese un supporto concreto in termini di business, SAP si avvale di un network di partner qualificati che rappresentano un punto di contatto fondamentale con le aziende clienti, grazie al loro radicamento sul territorio e alla loro capacità di interpretare da vicino le necessità legate ai diversi contesti geografici ed economici. L'ecosistema di partner distribuiti su tutto il territorio nazionale rappresenta, quindi, per SAP un elemento strategico per raggiungere la massima soddisfazione dei clienti di qualsiasi dimensione, garantendo una presenza capillare e alti livelli di consulenza tecnica e pianificazione strategica. I partner lavorano a stretto contatto con gli imprenditori e vantano una conoscenza specifica delle esigenze delle aziende e delle peculiarità dei diversi comparti industriali.

Attraverso il ricco portfolio di soluzioni proposte e grazie all'apporto dei propri partner, SAP può quindi perseguire il suo obiettivo principale: fornire alle imprese il supporto necessario per competere e crescere.

Maggiori informazioni su SAP sono disponibili sul sito: [www.sap.com/italy](http://www.sap.com/italy)



SAP  
[www.sap.com/italy/](http://www.sap.com/italy/)



SAS  
[www.sas.com/offices/europe/italy](http://www.sas.com/offices/europe/italy)

SAS, la più grande società indipendente nel mercato della Business Intelligence, è leader nel software e servizi di Business Analytics. Attraverso applicazioni innovative e con il supporto della piattaforma di enterprise intelligence, SAS aiuta le aziende – private e pubbliche – a migliorare le performance e incrementare la produttività, permettendo a manager, utenti e analisti di prendere le decisioni migliori in tempi brevi.

SAS, in particolare, fornisce soluzioni per ogni area aziendale (direzione generale, rischio e controllo di gestione, marketing e vendite, risorse umane, etc.) e settore di mercato (finanziario, industria, commercio e servizi, telecomunicazioni, utilities, sanità, enti pubblici e università), attraverso tecnologie di data integration, advanced analytics, reporting e performance management.

Il software SAS si integra con tutti i sistemi informativi aziendali per fornire una visione dettagliata, consuntiva e predittiva, di processi e iniziative di business. Allo scopo di facilitare la gestione, elaborazione, analisi e distribuzione delle informazioni, fornendo THE POWER TO KNOW®.

#### La proposta SAS

Da oltre trent'anni sul mercato statunitense e da oltre venti su quello italiano, SAS permette, anche all'utente meno esperto, di accedere facilmente ai dati, creare e distribuire report e utilizzare sofisticate funzioni di analisi, garantendo all'IT il controllo sulla qualità e la coerenza dei dati.

Grazie alla potenza analitica del suo software, SAS consente di stabilire correlazioni tra i dati, analizzare serie storiche, determinare trend e comportamenti stagionali, simulare scenari economici, segmentare e classificare i clienti, calcolare indici, score e rank. Nonché individuare 'pattern' che aiutano a comprendere meglio i fenomeni per offrire servizi migliori ai clienti, ai pazienti, ai cittadini. Alcune di queste funzionalità trovano la loro destinazione in specifici settori di mercato. Basti pensare all'analisi del rischio, alla prevenzione delle frodi, alla tariffazione assicurativa, all'attività anticiclaggio inerenti il mondo finanziario; o al monitoraggio dei fenomeni ambientali, alla standardizzazione dei dati, alla definizione di modelli macroeconomici utili soprattutto nel campo della Pubblica Amministrazione e Sanità; o ancora, all'analisi dell'impatto delle promozioni sulle vendite, al controllo di qualità, alla previsione della domanda, alla gestione delle garanzie e dei ricambi, all'analisi dei costi e delle tariffe dei servizi nel comparto industriale e commerciale.

SAS ha lanciato recentemente una soluzione che supporta le aziende nell'individuazione proattiva di strategie innovative per affrontare situazioni complesse dal punto di vista ambientale, sociale ed economico. La soluzione, SAS Sustainability Management, si avvale della struttura della Global Reporting Initiative (GRI) per la rendicontazione in merito agli indicatori della Triple Bottom Line, quelli relativi alle tre sfere della sostenibilità – ambientale, sociale ed economica. Diminuire l'impatto sull'ambiente e attenuare il rischio futuro di esaurire le risorse naturali del nostro pianeta sono priorità nelle strategie di qualsiasi azienda responsabile. SAS consente di ottimizzare le strategie al fine di minimizzare rischi e costi, sviluppare nuove linee di business e migliorare l'utilizzo delle risorse, ambientali o di altro genere, senza penalizzare gli obiettivi fissati dagli stakeholder.

Il Corporate Social Responsibility Report di SAS è conforme alle Sustainability Reporting Guidelines elaborate dalla Global Reporting Initiative.

SAS in Italia mette a disposizione una strategia che spazia dalla consulenza all'implementazione, dal supporto tecnico alla formazione, offrendo una rete di esperti per ogni specifica tematica e settore di business.

Bisight è una società di consulenza specializzata nella progettazione e nella realizzazione di soluzioni per la pianificazione e il controllo delle performance aziendali (Sistemi di Business Intelligence e Performance Management).

La nostra società opera da tempo e si è affermata nell'area della consulenza sui modelli direzionali e sulla progettazione di sistemi informativi per la direzione d'azienda, supportando le imprese che intendono sviluppare sistemi evoluti di controllo di gestione e misurazione delle prestazioni aziendali. In particolare, gli interventi su cui abbiamo maturato un'approfondita esperienza sono serviti a:

- valorizzare i sistemi informativi esistenti progettando ed integrando i sistemi transazionali in uso con sistemi di contabilità analitica multidimensionale;
- svolgere software selection volte ad individuare i sistemi ERP meglio rispondenti alle esigenze di operatività aziendale;
- comprendere e gestire l'impatto organizzativo che le nuove logiche di rilevazione integrata possono avere sull'organizzazione aziendale;
- supportare l'implementazione di tali sistemi attraverso opportuni interventi formativi e di change management;
- disegnare e progettare modelli di pianificazione e controllo aderenti al singolo contesto aziendale;
- progettare e realizzare soluzioni di Business Intelligence curandone sia la software selection che la loro implementazione.

Bisight ha costruito un team di professionisti qualificati con competenze trasversali in grado di affiancare i propri clienti nell'adozione e nello sviluppo di pratiche eccellenti volte a migliorare i sistemi decisionali e di governo dell'impresa.

Tali pratiche e professionalità si declinano in interventi di tipo:

- organizzativo (orientate ai processi/organizzazione);
- formativo (orientate alle persone);
- tecnologico (orientate all'introduzione di sistemi di Business Intelligence e Corporate Performance Management).



**Bisight**  
www.bisight.it

Decisyon, società italiana che opera nel settore del software di Business Intelligence (BI), si è affermata sul mercato per l'ottimo rapporto prezzo-prestazioni delle soluzioni offerte e per l'uso di un approccio innovativo alla Business Intelligence orientato ad allineare tutti i processi della Value Chain aziendale.

Decisyon offre un prodotto software di classe "Enterprise", denominato anch'esso Decisyon, per l'analisi delle performance aziendali, il reporting e il controllo delle attività che garantisce il supporto decisionale strategico, tattico e operativo a ogni livello dell'organizzazione.

Il prodotto interamente progettato, ingegnerizzato e sviluppato in house, con l'uso delle tecnologie più innovative, nasce da un processo di ottimizzazione dell'esperienza acquisita nello sviluppo di numerosi progetti di BI, valorizzato anche dalla partecipazione ad attività di ricerca con istituzioni accademiche.

Decisyon ha una profonda esperienza e conoscenza degli aspetti legati ai diversi settori di mercato. Infatti ha realizzato numerosi progetti, per importanti aziende, implementati attraverso un approccio innovativo in grado di fornire intelligenza integrata nei processi operativi aziendali.

Decisyon offre una visione unitaria della Value Chain e consente di pianificare, gestire e controllare tutte le attività necessarie per raggiungere il livello di servizio desiderato al minor costo possibile.

#### *Decisyon Process Intelligence*

Oggi, per le aziende, lentezza, bassa reattività e disallineamento interno sono cause di inefficienza che, a sua volta, genera rapidamente perdite di quote di mercato. Per evitare l'inefficienza sono necessari processi di business accelerati e più fluidi.

Quale "fluidificante di processo", la Process Intelligence è pensata proprio per le aziende che hanno l'esigenza di ridefinire con rapidità e flessibilità i processi e le relative connessioni.

Un sistema di Process Intelligence, realizzato con Decisyon, agisce da "collante" di tutti i processi aziendali. Esso viene affiancato ai sistemi già presenti e fungendo da sistema "ibrido", ovvero un sistema di tipo sia transazionale sia analitico consente un uso innovativo dei sistemi di analisi.



**Decisyon**  
www.decisyon.it



**Iconconsulting**  
[www.iconconsulting.biz/](http://www.iconconsulting.biz/)

ICONCONSULTING è un importante attore protagonista nello scenario italiano della consulenza relativa alla progettazione ed implementazione dei Sistemi a Supporto delle Decisioni.

Nasce a BOLOGNA nel 2001 da un gruppo di ricercatori e consulenti fortemente specializzati nell'area Data Warehouse, Business Intelligence e Business Performance Management.

La sua caratteristica distintiva è un know-how a 360 gradi su tutte le tecnologie leader di mercato e la forte ed esclusiva specializzazione su queste soluzioni.

Questa unicità, che la distingue nel panorama italiano, è possibile grazie al continuo lavoro di sperimentazione del Laboratorio di Ricerca e Sviluppo interno, motore di miglioramento tecnologico e di costante aggiornamento dei suoi collaboratori.

Competenza, esperienza e costante attenzione verso le nuove soluzioni architetture hanno portato ICONCONSULTING a diventare, oggi, l'interlocutore di fiducia di numerose aziende di prestigio a livello nazionale ed internazionale.

La mission dell'azienda è quella di rappresentare un centro di eccellenza, un punto di riferimento sul mercato della consulenza dove qualità, professionalità ed entusiasmo sono al servizio della soddisfazione del cliente.

Questa scelta distintiva unita al fatto di non avere rapporti di esclusività con alcun vendor, consente ai suoi consulenti di selezionare la soluzione tecnologica migliore, perché scelta unicamente in ragione delle reali esigenze del Cliente.

ICONCONSULTING vuole diventare il partner ideale di chi punta alla qualità e all'attenzione ai dettagli, utilizzando le competenze acquisite negli anni con aziende di primaria importanza e di differenti settori merceologici.

Oggi ICONCONSULTING può vantare più di 200 progetti realizzati con successo ed un organico costituito da consulenti selezionati sulla base di curricula eccellenti; può inoltre vantare una serie di referenze prestigiose che si sono avvalse del know how e dell'esperienza dei nostri consulenti.



**Nous Informatica**  
[www.nousinformatica.it/](http://www.nousinformatica.it/)

Azienda Romana, attiva sul mercato dal 1994 con sedi a Roma, Milano e Pomezia (uffici a Genova, Napoli, Avellino, Pisa), dal 2005 ha intrapreso un deciso cammino di espansione per acquisizioni e crescita interna che le ha permesso di consolidarsi sul mercato IT e di costituirsi come Gruppo Nous Informatica.

La Mission è quella di agire come una Very Extended Network Company, operando in stretta partnership con Università, Centri di Ricerca, Partner Tecnologici e Strategici, Poli di innovazione tecnologica territoriali, Consorzi di Formazione e Ricerca al fine di garantire sempre il massimo valore ai suoi Clienti.

Opera principalmente sui mercati Telco&Media, Energy & Utilities, Public Sector, Financial Services, Retail & Food & Fashion, Transportation con un Portafoglio di Offerta consolidato in Business Intelligence e Corporate Performance Management, Customer Relationship Management & Work Force Management, Extended Erp, Web 2.0 e Cross Media Solutions, Application and Infrastructure (system and network) Management, IT Governance, Business Integration & Monitoring.

Nous Informatica ha sviluppato una considerevole esperienza sulla tematica della Business Intelligence, attraverso la partecipazione a progetti complessi e completi dei più importanti Clienti sulle più importanti piattaforme tecnologiche (IBM, SAP, ORACLE, Microstrategy, Informatica PWC, etc.)

E' partner SEP (Special Expertise Partner) per SAP nell'Area della Business Intelligence e partecipa attivamente all'Oracle Partner Network nelle Focus Areas della Business Intelligence, Performance Management e Middleware/SOA e CRM.

E' sponsor fin dalla fondazione dell'Osservatorio per la Business Intelligence promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano.

Pride S.p.A. guidata dal 1989 dal fondatore Antonio Giugliano, è una delle poche multinazionali italiane nell'ICT, che può vantare un portafoglio clienti diversificato e internazionale.

Attraverso Pride Group di cui è la capogruppo, ha la capacità di fornire:

- Esperienza dei domini applicativi e della tecnologia
- Conoscenza dei processi
- Riduzione costi e miglioramento produttività

Il Gruppo progetta, sviluppa, realizza e gestisce sistemi hardware e software per grandi imprese e può contare su partnership con aziende leader quali SAP, Siebel, Oracle, Tibco, Bea, Microsoft, IBM, che facilitano l'accesso ad applicazioni e tecnologie allo stato dell'arte.

L'offerta comprende sia soluzioni orizzontali quali CRM (Customer Relationship Management), Business Intelligence, ERM (Enterprise Resource Management), EAI (Enterprise Application Integration), Security, sia soluzioni verticali per i mercati delle Telecomunicazioni, Energy & Utility, Manufacturing, Pubblica Amministrazione.

I Servizi includono Consulenza, System Integration, Managed Services & Outsourcing.



**Pride**

[www.pride.it](http://www.pride.it)



Partner

[www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)



Sponsor

